



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

# **ORGANISAATION STRATEGIAN MUODOSTUMINEN SOSIAALISENA PROSESSINA**

Toimijavetoinen sateenvarjostrategia

Lilja Helmi Heinikki Kettunen  
Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Viestintä  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2019



Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Kettunen Lilja Helmi Heinikki			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina – toimijavetoinen sateenvarjostrategia			
Oppiaine – Läroämne – Subject Viestintä			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -tutkielma		Aika – Datum – Month and year Huhtikuu 2019	
		Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 104 (ilman kantta, tiivistelmää ja sisällysluetteloa) + lähteet ja liitteet	
Tiivistelmä – Referat – Abstract			
<p>Tämä pro gradu -tutkielma tarjoaa uuden näkökulman strategiatutkimuksen viimeaikaiseen <i>strategia käytäntönä -tutkimukseen</i> (Strategy-as-Practice), jossa strategian muodostumisen keskiössä ovat ihmiset ja heidän toimintansa organisaatiossa. Strategia on muodollisten sisältöjen ja suunnitelmien sijaan sitä, mitä ihmiset todella tekevät. Koska kaikki inhimillinen toiminta on viestintää, on ihmisten ja organisaatioiden tutkimus myös viestinnän tutkimusta. Tutkimus kuvaa empiirisen aineiston avulla, miten strategian muodostuminen voittoa tavoittelemattomissa, yhdistysmuotoisissa organisaatioissa tapahtuu sosiaalisena prosessina. Tutkimuksen tavoite on pureutua mikrotason strategisointiin eli toimijoiden jokapäiväiseen toimintaan osana organisaatiota ja ympäristöä ja siten strategista prosessia – mikä on osittain tulosta yhdistysmuotoisen toiminnan luonteesta. Yksittäisessä tilanteessa ihmisen käytännöllinen järki (<i>fronesis</i>) ohjaa toimintaa sellaiseksi, että se edistää parhaiten toimijan käsitystä tavoiteltavasta asiointilasta.</p> <p>Tähän saakka strategia käytäntönä -tutkimus on perustunut enemmän muodollisen strategisoinnin tapauksiin, kuten kokouksiin ja keskijohdon käytäntöihin. Tämän tutkimuksen kohteena ovat harkitsemattomat, jokapäiväiset ja elämänhallinnan käytännöt, joissa ilmaantuu strategisointia. Erityisesti tutkimus käsittelee yhdistysmuotoista ja käytäntöihin hyvin olennaisesti kiinnittyvää strategisen olemassaolon muodostumista emergentisti eli ilmaantuen strategisten aikeiden ja toteutuneen strategian välisessä prosessissa. Tutkimuskysymykset ovat: Miten voittoa tavoittelemattoman organisaation strategia ilmaantuu, muodostuu tai syntyy käytännössä? Miten organisaation strategiset rajat muotoutuvat toimijoiden käytännöllisen järjen kautta?</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu laajempaan käytännölliseen käänteeseen sosiaalitieteissä, eli siihen, miten sosiaaliset struktuurit sekä ihmistoimijuus limittyvät toisiinsa toiminnan selittämisessä. Strategiatutkimuksen kontekstissa tämä merkitsee ihmisten toiminnan huomiointia eli strategian näkemistä prosessina pelkkien eristyneiden yksilöiden tai yksilöryhmien tekemien päätösten tai strategiasisältöjen sijaan. Niin ikään tutkimus sijoittuu niin sanottuun dwelling-maailmankuvaan, jossa ihmiset nähdään teoreettisesti läheisesti uppoutuneina ja erottamattomasti punoutuneina ympäristöönsä. Tutkimusnäkökulma poikkeaa strategiatutkimuksessa vallitsevasta building-maailmankuvasta, jossa tutkijoilla on tietty esioletus strategiatoimijan ja maailman välillä olevasta erillisyydestä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto koostuu neljän yhteiskuntatieteellisen yhdistyksen toiminnassa aktiivisesti mukana olevien avainhenkilöiden kerronnasta. Tutkimus perustuu sosiaaliseen konstruktioismiin. Siinä todellisuus nähdään ihmisten välisessä kanssakäymisessä tuotettuna sosiaalisena konstruktiona, jossa kielellä on keskeinen merkitys. Tutkimustehtävään vastataan kerronnallisella tutkimusaineistolla, koska tieto perustuu kulttuuriseen kertomusvarantoon, josta saa alkunsa ja johon liittyy alati kehkeytyvä maailman tulkitseminen kertomuksena. Tietäminen prosessina perustuu suuressa määrin kertomusten kuulemiseen ja kertomusten tuottamiseen. Aineiston analyysi on kaksitasoinen: teemoittelu eli jakaminen luokkiin sekä mikroanalyyysi eli kielellisten keinojen arviointi. Teemat ovat tunnistettuja haastatteluista esiin nousseita kehyksiä, mikroanalyyysillä on tehty kielellisten keinojen tarkastelua haastatteluista, mikä tarkentaa teemojen merkityksiä.</p> <p>Tutkimuksen keskeinen tulos on, että organisaation strategia dwelling-maailmankuvassa muodostuu sosiaalisena prosessina toimijoiden käytännössä yksin ja yhteisesti tekemistä, tilannekohtaisista päätöksistä ja niiden tuloksena tapahtuvasta toiminnasta, mikä johtaa organisaation olemassaolon tarkoituksen välittymiseen niin toimijoille itselleen kuin ympäristölle. Käytännöllisen järjen tutkiminen empiirisen aineiston perusteella osoittaa, että tutkimuksessa käytetyillä yhdistyksillä näyttää olevan strategian emergenssiä tutkineiden Mintzbergin &amp; Watersin (1985) sateenvarjostrategia-strategiatyyppin piirteitä. Siinä keskusjohto luo yleiset suuntaviivat käytökselle, eli määrittää sen rajat, ja muut toimijat saavat pujotella rajojen sisäpuolella. Sateenvarjostrategiasta huomattavasti poiketen tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden strategiset rajat muodostuvat keskusjohdon sijaan toimijoiden subjektiivisen käytännöllisen järjen kautta. Näin ollen tämä pro gradu -tutkielma tuottaa uuden strategiatyyppin strategian emergenssin teoriaan: <i>toimijavetoinen sateenvarjostrategian</i>, joka merkitsee dwelling-maailmankuvassa muotoutunutta organisaation strategiaa, jonka olemassaolon lähtökohtana olevan toiminnan strategiset rajat muodostuvat toimijoiden käytännöllisen järjen tuloksena sosiaalisessa ympäristössä tilannekohtaisesti ja joka toiminnassa luo edelleen itseään muuttuvassa ympäristössä. Toimijavetoinen sateenvarjostrategia muodostuu <i>struktuurallisesti</i> tai <i>orgaanisesti</i>.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Strategia käytäntönä, strategian emergenssi, sateenvarjostrategia, dwelling-maailmankuva, käytännöllinen järki			



## Sisällysluettelo

I.	Johdanto	5
II.	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
2.2	Käsitteet	12
2.3	Tutkimuksen rakenne	12
III.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: strategia käytäntönä	13
3.1	Käytännöllinen käänne sosiaali-teoriassa	13
3.2	Strategian emergenssi	15
3.2.1	Suunniteltu strategia	18
3.2.2	Yrittäjähenkkinen strategia	18
3.2.3	Ideologinen strategia	19
3.2.4	Sateenvarjostrategia	20
3.2.5	Prosessistrategia	20
3.2.6	Irrallinen strategia	21
3.2.7	Konsensushakuinen strategia	22
3.2.8	Tuputetut strategiat	23
3.3	Käytännöllinen järki dwelling-maailmankuvassa	24
IV.	Aineisto, menetelmät ja tutkimusprosessi	27
4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohtaolettamukset	27
4.2	Aineistonkeruun menetelmät	28
4.2.1	Tutkimuseettiset kysymykset	29
4.3	Aineiston analyysin menetelmät	30
4.3.1	Aineiston sisällönanalyysi: teemoittelu	32
4.3.2	Aineiston sisällönanalyysi: mikroanalyysi	34
V.	Organisaation strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina	35
5.1	Teema I: Toimijälähtöisyys	36
5.1.1	Kollektiivinen intuitio	38
5.1.2	Vapaus ja vastuu	44
5.1.3	Toimijan käytännöllinen järki	48
5.2	Teema II: Tilannekohtaisuus	56
5.2.1	Päämäärättömyys	58
5.2.2	Kontingenssi	64
5.2.3	Toiminnan rajat tekemisen kautta	69
5.3	Teema III: Toiminnan korostunut rooli	75
5.3.1	Pragmaattisuus	78
5.3.2	Yhteinen tekeminen	83
5.3.3	Tarkoitus toiminnan kautta	86
5.4	Yhteenvedo	92
VI.	Johtopäätökset ja kontribuutio: Strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina – toimijavetoinen sateenvarjostrategia	95



6.1 Toimijavetoinen sateenvarjostrategia	97
VII. Diskussio	103
VIII. Aiheita jatkotutkimukselle	107
Lähteet	109
Liite 1: Haastattelurunko	116
Liite 2: Litteraatiomerkit	118



## I. Johdanto

Kaikki taidot, tutkimukset, toiminta ja valinnat tähtäävät hyvään. Hyvä on se, mitä kaikki tavoittelevat. Päämäärä on joko toiminta itse tai toiminnasta erilliset tulokset. Tiedolla tuosta päämäärästä on suuri vaikutus elämään, ja kuten jousimies, joka tähtää maaliin – päämäärän tietäminen auttaa meitä osumaan paremmin oikeaan.

Näin totesi Aristoteles, yksi länsimaisen filosofian perustajista, teoksessaan *Nikomakhoksen etiikka* ja tuli osuvasti kuvanneeksi strategian perimmäisen luonteen. Vaikka strategialle on vaikeaa löytää yhtä oikeaa määritelmää, ja se on abstrakti käsite (Suominen, 2011, s. 21), on se näkemystä päämäärästä, jotta sitä kohti voidaan suunnistaa. Strategia on ennen kaikkea toiminnan tavoitteellista järjestämistä.

Strategian käsitteen juuret johtavat Antiikin Kreikkaan, jossa se merkitsi paljolti sotatoimien suunnittelua. Organisaatioteorian omaksi haarakseen on strategia tullut osaksi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin liikeyrityksien tuli löytää menetelmiä toimintaympäristön voimakkaaseen ja nopeatahtiseen muutokseen (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell, 2005, s. 14–15). Liiketoiminnan alkuvaiheessa tehty strategia ohjaa johtamista, aineellisia resursseja ja henkilöstöresursseja, jotta liiketoiminta on resursseihin nähden tarkoituksenmukaista. Liiketoiminnan tavoitteiden toteutuminen edellyttää ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien yhdistämistä organisaation omien vahvuuksien kanssa (Åberg, 1997, s. 24; 51).

1970-luvulta lähtien useat strategiatutkimuksen teoreetikot, kuten Henry Mintzberg, James A. Waters ja Alexandra McHugh alkoivat kritisoida, että strategian muodostuminen nähdään liian analyyttisesti pitkän aikavälin tavoitteina ja toimintasuunnitelmien toimeenpanona. Nämä niin sanotut rationaaliset strategiateoriat eivät siis vastaa todellisuutta, jossa organisaatiot toimivat: ihmisten ja ympäröivän maailman keskellä. Teoriassa ja tutkimuksessa huomio alkoi kiinnittyä strategian prosessiin, eli strategian muototututumisen tapojen tunnistamiseen.

Tämä pro gradu -tutkimus tarjoaa uuden näkökulman strategiatutkimuksen viimeaikaiseen strategia käytäntönä (Strategy-as-Practice) -tutkimukseen, jossa strategian muodostumisen keskiössä ovat ihmiset ja heidän toimintansa organisaatiossa.



Organisaatio tarkoittaa *järjestelyä, toimivaksi kokonaisuudeksi järjestämistä* (Kielitoimiston sanakirja, viitattu 20.10.2018) ja sanan etymologia pohjautuu latinan kielen sanaan *organum* eli *elin* tai *väline* (Koukkunen, 1990, s. 397–398). Ihmisten toimien ymmärtäminen on myös organisaatioiden ymmärtämistä. Ihmisen kaikki yksittäiset toimet ovat Aristoteleen mukaan osa itse päämäärää (*Aristoteles, Nikomakhoksen etiikka*, josta tutkimuksessa käytetään lyhennettä *EN*, 6.4.1140a1–24, 6.5.1140b6–7). Ihmisen toiminnan perusedellytys on viestintä (Aula, 2008; Fiske, 1992; Katz & Kahn, 1966), joten voidaan perustellusti sanoa, että ihmisten tutkimus ja organisaatioiden tutkimus on myös viestinnän tutkimusta.

Tutkimus kuvaa empiirisen aineiston avulla, miten strategian muodostuminen voittoa tavoittelemattomissa, yhdistysmuotoisissa organisaatioissa tapahtuu sosiaalisena prosessina. Tutkimuksen tavoite on pureutua mikrotason strategisointiin eli toimijoiden jokapäiväiseen toimintaan osana organisaatiota ja ympäristöä ja siten strategista prosessia – mikä on osittain tulosta yhdistysmuotoisen toiminnan luonteesta. Yksittäisessä tilanteessa ihmisen käytännöllinen järki ohjaa toimintaa sellaiseksi, että se edistää parhaiten tavoitetta (*EN*, 3.3.1112a18–1113a14, 6.9.1142a31–1142b33). Tutkimuksen kohteena on erityisesti toimijoiden käytännöllisen järjen rooli ihmisen ohjaajana päivittäisessä elämässä, organisaation muuttuvassa ympäristössä. Tämä ja organisaation ihmisten yhteinen sosiaalinen vuorovaikutus osaltaan vaikuttavat strategian ilmaantumiseen tai syntyyn, *emergenssiin*.

Tutkimuksen tavoite on laajentaa strategia käytäntönä -tutkimuksen fokusta niin sanotussa *dwelling*-maailmankuvassa harkitsemattomien, jokapäiväisten käytäntöjen ja elämänhallinnan käytännöissä ilmaantuvien strategioiden osalta. Siten se on myös teoreettinen kontribuutio käytäntöön painottuneelle, sosiaalitieteelliselle strategiatutkimukselle, jota ei sellaisenaan vielä ole tehty. Tutkimus kuvaa yhdistysmuotoista ja käytäntöihin hyvin olennaisesti kiinnittyvää strategisen olemassaolon muodostumista.

Sosiaalitieteellinen näkökulma organisaatiotutkimukseen on olennaisen tärkeä jälkiteollisessa yhteiskunnassa, jossa ihmisten asiantuntemus ja palvelut tuottavat – ja ovat itsessään – pääomaa markkinoilla. Vaikka strategia voidaan liiketoiminnassa nähdä hyvin paljolti numeroina ja talousohjauksena, ovat markkinatkin lopulta



sosiaalinen konstruktio ja vaihdantatalous perustuu ihmisiin. Tästä syystä kaikki ihmisten tutkiminen antaa humanististen lisäksi vaihdantataloutta tutkiville tieteenoiloille tärkeän panoksen. Tutkimus antaa aihetta sovelluksiin myös muussa yritys- ja organisaatiostrategisessa tutkimuksessa, jossa voitaisiin niin ikään huomioida tiiviimmin toimijoiden keskinäiset suhteet ja arkipäiväiset strategisoinnin tilanteet – sekä organisaatioiden ja ympäristön suhde.

Tämän pro gradu -tutkimuksen innoittaja oli maisteriopintojeni kurssisuorituksena luonnosteltava tarkoituksenmukaiseen viestintään tähtäävä viestintästrategia yhteiskuntatieteelliselle yhdistykselle. Ammatillinen taustani strategisen viestinnän konsultoinnissa johti siihen, että tiedustelin nähtäväkseni yhdistyksen strategiaa. Vastaukseksi sain: ”Ei meillä mitään strategiaa ole. Se syntyy käytännössä.”

## II. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Strategiatutkimuksen juuret ovat liiketaloudessa, jossa se on organisaatioteorian omana haaranaan 1960-luvulta saakka vastannut tarpeeseen löytää rationaalisia menetelmiä organisaatioiden toimintaympäristön voimakkaaseen ja nopeatahtiseen muutokseen toisen maailmansodan jälkeen (Laamanen ym., 2005, s. 14–15). Fredrick W. Taylorin (1947) ”yhden parhaan tavan” ajattelu tehdä töitä oli vaikutusvaltainen nimenomaan organisaatioiden struktuurien ja organisaatioiden strategioiden luomisessa (Mintzberg & McHugh, 1985, s. 160). Näin ollen myös strategiatutkimus ja strategiateoriat vastasivat tarpeeseen, jossa liiketoiminnan tuotannontekijät tuli optimoida parhaan tuloksen saavuttamiseksi kasvavilla markkinoilla.

1990-luvun lopulta alkaen ihmisen arvio ja näkemys asioista organisaation toiminnassa alkoi saada tutkimuksessa enemmän painoarvoa – sillä ihminen on organisaatioiden tärkein resurssi. Strategia alettiin nähdä elävänä, avoimena ja ennakoivana kilpailuetua jatkuvasti varmistavana kohtaamisten ja toiminnan ketjuna, jossa liika strukturointi ei tukahduta strategista ajattelua. (Ranki, 2016, s. 22–24.) Tähän ajattelutapaan vaikutti suuresti niin sanottu käytännöllinen käänne, jonka mukaan ihmisen toiminta on aina kytköksissä sosiaalisiin käytäntöihin (Vaara & Whittington, 2012, s. 3–4), ja strategia alettiin nähdä enemmänkin sinä, mitä ihmiset organisaatiossa todella



tekevät. Strategia käytäntönä -tutkimus on kuitenkin tähän saakka keskittynyt verrattain muodollisiin asioihin, kuten strategiseen suunnitteluun ja strategisoinnin aktiviteetteihin (Vaara & Whittington, 2012) eli makrotasoon, kuten strategiatyön toteuttamisen tapoihin tietyissä organisatorisissa puitteissa (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara, 2015, s. 7). Nämä ovat enemmän tai vähemmän keskusjohtovetoisten strategian muodostumisen tapojen käytännön toimenpiteitä. Useissa organisaatiomalleissa ei kuitenkaan ole keskusjohtoa, kuten vapaaehtoisorganisaatioissa tai yhdistysmuotoisissa organisaatioissa. Ne ovat yhteenliittymiä, joissa toimijat ovat verrattain samanarvoisessa asemassa ja joiden toiminta pohjautuu paljolti hallitusmuotoiseen työskentelyyn.

Tämä teorialähtöinen pro gradu -tutkimus pyrkiikin vastaamaan tutkimustarpeeseen sellaisten organisaatiomallien osalta, joissa keskusjohtoa tai keskusjohdon tyyppistä strategista suuntaa määrittävää entiteettiä ei ole. Tutkimuksen kohteena on keskusjohtovetoisten strategiaesitysten, -suunnitelmien ja -aktiviteettien sijaan se, miten strategia muodostuu käytännössä sekä sosiaalisena prosessina että toimijoiden käytännöllisen järjen tuloksena. Tutkimuksen keskiössä on strategian näkeminen prosessina (ks. esim. Bourgeois, 1980), jossa arvot määrittyvät tekemisen, eivät olemisen kautta (Aula & Hakala, 2000, s. 11). Tutkimus sijoittuu organisaatiotutkimuksen ja strategiatutkimuksen kentälle ja yhdistää modernia strategiatutkimusta, sosiaalitieteitä ja antiikin filosofiaa.

Tutkimus on jatkotutkimusta Aalto-yliopiston professori Eero Vaaran ja Oxfordin yliopiston professori Richard Whittingtonin artikkelissaan *"Strategy-as-practice: taking social practices seriously"* (2012) esittämälle emergenttien strategioiden tutkimuksen tarpeelle. Tässä olennaista on strategian ilmaantuminen käytännön toiminnassa ympäristön tapahtumien ja toimijoiden seurauksena. Niin ikään tutkimus pyrkii vastaamaan Chia & Holtin (2006, s. 1) esittämään tarpeeseen muodostaa uudelleen käsitys toimijuudesta, toiminnasta ja käytännöstä havaitsemalla niiden keskinäinen yhteys.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten voittoa tavoittelemattoman organisaation strategia ilmaantuu, muodostuu tai syntyy käytännössä?





## 2) Miten organisaation strategiset rajat muotoutuvat toimijoiden käytännöllisen järjen kautta?

Tutkimuksen empiiriseen osuuteen on käytetty yhteiskuntatieteellisiä yhdistyksiä, jotka ovat asemaltaan omalla tieteellisellä kentällään arvostettuja ja joilla on vakiintunutta toimintaa sekä jäseniä. Aineisto koostuu yhdistysten toiminnassa mukana olevien henkilöiden haastatteluista. Henkilöiden mukanaolo perustuu heidän sisäiseen motivaatioonsa ja on pääsääntöisesti vapaaehtoista. Muutama henkilö tutkimushaastateltavista sai haastatteluhetkellä työstään palkkaa.

Alun perin tutkimuskohteet nousivat esiin niiden viestinnällisten kyvykkyyksien perusteella, mutta osoittautuivat pian hedelmällisiksi strategisen emergenssin tutkimuskohteiksi toimintansa sosiaalisen, keskusteluun perustuvan sekä aktiivisen lähtökohtaisuutensa vuoksi. Yhdistyksissä ei ole varsinaisia organisaatorakenteita, kuten esimiehiä, tiimejä tai yksiköitä, ja kullakin aktiivisesti toimintaan osallistuvalla yksilöllä on liikkumavaraa ja valtaa toiminnassa. Toiminta perustuu paljolti siihen, että aktiiviset yksilöt tuovat omia ajatuksiaan, ideoitaan ja tekemisiään ”yhteiseen pöytään” eli yhdistysten virallisempiin käytäntöihin, kuten kokouksiin, joissa vallitsee *status quo*. Yhteisen keskustelun kautta yksilön omat strategiset ajatukset *de facto* muodostavat strategisen linjauksen tai eivät. Tutkimuksen erityinen kohde on toimijoiden käytännöllinen järki, joka on *a priori* näihin yhteisiin, luonteeltaan lähempänä strategista keskustelua ja formaalimpia strategiikäytäntöjä oleviin tilaisuuksiin nähden, mutta joka myös muodostuu kollektiivisen ja sosiaalisen prosessin tuloksena. Subjektiivisesta näkökulmasta tulee objektiivisesti ja strategisesti merkittävä, kun organisaatiossa aktiiviset, toimivaltaa omaavat henkilöt ottavat aiheita esille ja niistä käydään keskustelua (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder, 2018, s. 499).

Kuten mainittu, strategia käytäntönä -tutkimuksessa on tähän saakka käsitelty erityisesti organisatorisia prosesseja, aktiviteetteja ja käytäntöjä erilaisissa konteksteissa (Golsorkhi ym., 2015, s. 7) ja eri toimialojen yhtiöissä (ks. esim. King, 2008; Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor, 2007; Vaara, Kleymann & Seristö, 2004; Rouleau, 2005; Paroutis & Pettigrew, 2007; Jarzabkowski & Balogun, 2009) – esimerkiksi orkestereissa (ks. esim. Maitlis & Lawrence, 2003) taiteellisissa organisaatioissa (ks. esim. Daigle & Rouleau, 2010), sairaaloissa (Denis, Dompierre, Langley & Rouleau, 2011)



kaupungeissa (ks. esim. Kornberger & Clegg, 2011; Pälli, Vaara & Sorsa, 2009) ja yliopistoissa (ks. esim. Jarzabkowski, 2003, 2004, 2005; Jarzabkowski & Seidl, 2008). (Golsorkhi ym., 2015, s. 7.) Kokouskäytäntöihin, strategian jalkauttamiseen tai johtajien käytännön tekemisiin (ks. Esim. Regner, 2003) liittyvä tutkimus ei riitä, kun tutkitaan ihmisen toimintaa arkipäiväisessä tekemisessä.

Tämän strategia käytäntönä -tutkimuksen kohde ovat mikrotason sosiaaliset toiminnot ja toiminnan muodostuminen tosielämän sosiaalisessa kontekstissa tai kentässä – yksilöiden käytös tai toiminta on aina yhteydessä tapoihin, joilla heidän on oletettu täytyvän ajatella, tuntea tai viestiä kielellisesti tietyssä sosiaalisessa tilanteessa (Golsorkhi ym., 2015, s. 3). Balogun & Johnson (2004, 2005) sekä Rouleau & Balogun (2011) ovat ottaneet kiinnostuksen kohteekseen sosiaaliset ulottuvuudet organisaatioiden merkityksenannossa, mikä on askel lähemmäs mikrotason tutkimusta. He ovat tutkineet esimerkiksi emergenssin merkitystä muutosalttiissa organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa kohteena on kuitenkin keskijohto, joka toimii ikään kuin mikro- ja makrotason välissä. Tämä pro gradu -tutkimus keskittyy sellaiseen organisatoriseen tilanteeseen, jossa mikrotaso konstituoii koko organisaation strategisen kehityksen, sillä siinä ei ole ylintä eikä keskijohtoa eikä perinteistä käsitystä työntekijöistä tuotantoon liittyvinä ”hyödykkeinä”. Yhdistysmuotoinen toiminta perustuu yhteistoimintaan ja aktiivisiin yksilöihin, eikä aktiivisuus ole samalla tavalla johdettua kuin yritysmuotoisessa toiminnassa, jossa toimijoiden roolit ja käytettävät resurssit määritellään esimerkiksi keskusjohtoon toimesta sen mukaan, mikä parhaiten toteuttaa liiketoiminnan tavoitteita.

Tässä tutkimuksessa erotetaankin olennaisesti toisistaan niin sanottu keskusjohtovetoinen strategianäkemyks ja sosiaalinen strategianäkemyks (määrittely tutkijan). Keskusjohtovetoinen strategia on muodollisiin strategiasisältöihin perustuva, tietyn ihmisryhmän, kuten johdon, laatima strategianäkemyks, joka kuvastaa esimerkiksi niin sanottua strategista kontrollia: johtajien suunnitelmien mukaista strategian implementointia niin, että toteutunut strategia on sama kuin strategiset aikeet (Schendel & Hofer, 1979, s. 18). Strategianäkemyks perustuu niin sanottuun *building-*maailmankuvaan (ks. esim. Chia & Rasche, 2010), jota voi kuvailla seuraavasti: Strategisella toimijalla on laaja lintuperspektiivi rakennuksen katolta, ja hän pystyy luomaan katseensa alle aukeavan kaupungin tapahtumiin ja toimiin. Strateginen



toimija tai toimijoiden yhteenliittymä muodostaa strategian sisällön perustuen tähän näkymään ja oletukseen, että se vastaa todellisuutta nyt ja tulevaisuudessa. Sisältö perustuu todellisista tapahtumista olevaan oletukseen ja käsitykseen, ja strategisten aikeiden artikulointi tehdään sen pohjalta. Todellisuus, ympäristö ja sosiaalinen kanssakäyminen voivat kuitenkin olla asioita ja johtaa johonkin, jota ei käsityksessä oltu otettu lainkaan huomioon.

*Building*-maailmankuvassa tapahtuva tarkoituksenmukainen strategisointi sisältää Vaaran ja Whittingtonin (2012, s. 8) mukaan "*epistemen*" – universaalien ja kontekstiin sitoutumattoman totuuden ja "*teknen*", tekniset ja instrumentaaliset rationaliteetit, mutta selvitäkseen muuttuvassa ympäristössä täytyy organisaation huomioida myös toimijoiden käytännöllinen järki, "*fronesis*". Se on ihmisen päättelykykyä ja olennainen osa ihmisen päämäärähakuista toimintaa edellisten ominaisuuksien, eli tieteellisen, objektiivisen, universaalien ja kontekstiriippumattoman tiedon sekä rationaliteettien eli käytännön tekojen, kielestä muodostuvien ja opetettavissa olevien taitojen, lisäksi (EN, 6.3–6.4).

Käytännöllisen järjen tutkiminen perustuukin niin sanottuun *dwelling*-maailmankuvaan eli harkitsemattomien, jokapäiväisten käytäntöjen ja elämänhallinnan käytäntöjen yhteydessä ilmaantuviin strategioihin (ks. esim. Chia & Rasche, 2010; Chia & Holt, 2006; Vaara & Whittington, 2012). Käytännöllinen järki ohjaa ihmisen tekemistä päivittäisessä elämässä, ja sen tutkiminen avaa ymmärrystä myös strategian emergenssille organisaatiossa (ks. esim. Vaara & Whittington, 2012). Building- ja dwelling-maailmankuvia avataan tarkemmin luvussa 3.3 *Käytännöllinen järki dwelling-maailmankuvassa*.

Tämä tutkimus pureutuu tähän mikrotasoon, eli strategianäkemykseen, jossa jokapäiväinen toiminta on osa strategista prosessia. Strategisen prosessin osat alueita ovat ympäröivä maailma, toimijat ja organisaatio. Käytännöllinen järki on osa strategian muodostumista arkisissa ja opportunistisissa strategisoinnin tilanteissa, jotka ovat luontaisesti vähäpätöisiä, mutta loppujen lopuksi kokonaiskuvassa tehokkaita ja transformationaalisia (Chia & Rasche, 2010).

Tutkimus on teoreettinen kontribuutio käytäntöön painottuneelle strategiatutkimukselle ja tuo näkökulman strategian emergenssin tutkimukselle



Mintzbergin ja Watersin (1985) niin kutsutun sateenvarjostrategian (ks. luku 3.2 *Strategian emergenssi*) toimijavetoisella versiolla, jossa sosiaalinen prosessi ja toimijan käytännöllinen järki ovat olennainen osa strategian muodostumista käytäntönä. Tutkimus tuo strategiatutkimukseen aiemmasta tutkimuksesta poikkeavan sosiaalitieteellisen näkökulman, johon on tähän saakka vain etäisesti kehoitettu alan kirjallisuuden jatkotutkimusaiheissa. Tutkimus perustuu empiiriseen lähestymistapaan käytännöllisessä teoriassa eli koskee käytäntöjä olennaisina osina jokapäiväistä, rutiininomaista sekä improvisoitua organisointia ja siten strategisoinnin tapauksia (Feldman & Orlikowski, 2011; Johnson, Melin & Whittington, 2003).

## 2.2 Käsitteet

Strategia käytäntönä, strategian emergenssi, sateenvarjostrategia, dwelling-maailmankuva, käytännöllinen järki

## 2.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee seuraavasti. Luvussa *III Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: strategia käytäntönä* esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, strategia käytäntönä. Siinä luodaan kirjallisuuskatsaus tutkimuksen käsitteistöön, teoreettiseen perustaan ja tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Luvussa *IV Aineisto, menetelmät ja tutkimusprosessi* esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja sen hankintaan sekä analysointiin liittyvät menetelmät. Luku *V Organisaation strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina* on aineiston analyysiin perustuva kuvaus tutkimuksen empiirisistä löydöksistä. Luvussa *VI Johtopäätökset ja kontribuutio* esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio strategian emergenssille dwelling-maailmankuvassa. Luku yhdistää teoreettista ja empiiristä osiota muodostaen uutta teoreettista viitekehystä strategiatutkimukseen. Tämän jälkeen seuraavissa luvuissa *VII Diskussio* ja *VIII Aiheita jatkotutkimukselle* pohditaan tutkimustehtävän onnistumista ja mahdollisia soveltamisen kohteita jatkotutkimuksessa.



### III. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: strategia käytäntönä

Strategian käsitteen määritelmät vaihtelevat tutkimussuuntausten mukaan (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005, s. 9). Chandler (1962) määrittelee strategian oikeanlaisten toimien omaksumiseksi ja resurssien jakamiseksi siten, että pitkän aikavälin tavoitteet voidaan saavuttaa. Mintzberg (1978, s. 945; 934) taas viittaa strategialla ”sarjaan johdonmukaisia päätöksiä” tai ”päästösten virrassa olevaani kaavaan” eli yhdenmukaisuuksiin toimijoiden toiminnassa. Porter (1996) kuvaa strategiaa arvokkaan ja ainutlaatuisen, toimintoja sisältävän position luomisena. Cornelissen (2011, s. 83) määrittelee strategian olevan organisaation tehtävän ja tavoitteiden tasapainottelua ympäristön kanssa.

Strategia on siis jonkinlainen suunnitelma tai toimintaa tulevaisuuden päämäärään pääsemiseksi organisaation arvojen ja olemassaolon tarkoituksen mukaisesti (ks. esim. Lainema, Lahdenpää & Puolakka, 2001) esimerkiksi jatkuvaan palautteeseen perustuvien päätösten mukaan muodostuvana adaptiivisena prosessina (Regner, 2001, s. 44–45). Kamenskyn (2000, s. 16) mukaan strategia on yhteisön tietoista keskeisten toiminnan suuntaviivojen ja tavoitteiden valitsemista muuttuvassa maailmassa. Ympäristön, ympäröivän fyysisen ja sosiaalisen todellisuuden, merkitys toimijoiden subjektiivisessa ja kollektiivisessa toiminnassa onkin strategia käytäntönä - tutkimukselle keskeistä, mikä perustuu laajempaan käänteeseen sosiaaliteoriassa.

#### 3.1 Käytännöllinen käänne sosiaaliteoriassa

Strategia käytäntönä -tutkimus perustuu laajempaan käytännölliseen käänteeseen nykyisessä sosiaaliteoriassa, jonka teoreetikkoja ovat olleet Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault ja Anthony Giddens. Vaikka teoreetikot eroavat toisistaan tutkimustensa yksityiskohtien osalta, on heille yhteistä niin sanottu yksilö-yhteisö-dualismin murtamisen pyrkimys eli ilmiöiden mikro- ja makrotasojen huomiointi osana yhteiskuntaa sen sijaan, että tasot nähtäisiin toisensa poissulkevinä. (Whittington, 2006, s. 614.) Sosiaaliteorian keskeinen kysymys on, miten sosiaaliset struktuurit sekä



ihmistoimijuus limittyvät toiminnan selittämisessä. Toimijat ja resurssit liittyvät olennaisesti käytäntöihin, joihin kiinnittyneinä myös ihmisen mahdollisuudet sosiaalisena olentona rajoittuvat. (Vaara & Whittington, 2012, s. 3–4.)

Giddensin (1984) mukaan sosiaalisia struktuureja konkretisoi käytäntöjen uudelleen tuottaminen tai muuttaminen sosiaalisessa toiminnassa, mitä hän kutsuu rakenteistumiseksi eli strukturaatioksi. Foucault'n (1977) mukaan ihmisiä rajoittavat ja mahdollistavat diskursiiviset käytännöt, jotka sisältävät sosiaalisia käytäntöjä ja joihin tieto ja valta kiinnittyvät. Ihmiset ovat osittain ihmisiä sen kautta, miten he puhuvat (Fairclough, 2003; Foucault, 1977) ja materiaaliset resurssit, kuten viestintävälineet, määrittelevät implisiittisiä käytäntöjä ja joko rajoittavat tai tarjoavat mahdollisuuksia (Orlikowski, 2007). Bourdieulla (1990) käytännöt ovat osa ihmisen luonnetta ja sanastoa, joka terävöityy habituksessa. Tämä määrittelee, mitä sosiaalisilla kentillä tehdään tai voi tehdä ja on olennainen osa kaikkea ihmisen toimintaa. Objektiivinen maailma ja subjektiivinen toimija liittyvät yhteen sosiaalisessa toiminnassa. Käytännöt ovat mahdollisesti piilossa, mutta ne ovat merkittäviä ja venyvät ja muuttuvat läpi ajan ja tilan (Vaara & Whittington, 2012, s. 4).

Käytännöllisen käänteiden myötä strategiatutkimuksessa ryhdyttiinkin huomioimaan ihmisen toiminta sen sijaan, että strategia nähtäisiin pelkinä eristäytyneiden yksilöiden tai yksilöryhmien tekemänä päätöksinä tai strategiasisältöinä (Vaara & Whittington, 2012, s. 3–4). Strategia käytäntönä -teorian mukaan strategia on sitä, mitä ihmiset tekevät (esim. Jarzabkowski, 2004; Johnson, Melin & Whittington, 2003; Whittington, 1996, 2003, 2006; Whittington & Cailluet, 2008). Ensimmäisenä teoreettikkona käsitteen otti käyttöön Richard Whittington (1996) artikkelissaan *"Strategy As Practice"*, jossa organisaatiota ja sen strategioita tärkeämmäksi tutkimusnäkökulmaksi nousivat strategit (toimijat) ja strategisointi (toiminta).

Strategia käytäntönä -tutkimuksen agenda määriteltiin ensimmäistä kertaa Johnsonin, Melinin ja Whittingtonin (2003) tutkimuksessa *"Micro Strategy and Strategizing"*, joka oli toimintaperusteinen tutkimus strategian yksityiskohtaisista prosesseista ja käytännöistä, jotka muodostavat organisaation jokapäiväiset toiminnot ja joilla on strategisia seurauksia. Whittingtonin artikkelissa *"Completing the Practice Turn in Strategy Research"* (2006) strategia käytäntönä -tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi



tunnistettiin rutiininomaiset strategian käytännöt (*practices*), strategian tekeminen ja toiminta (*praxis*) sekä strategian toimijat (*practitioners*).

Erottelu strategisen tekemisen ja toiminnan sekä strategian käytäntöjen välillä perustuu Reckwitzin (2002, s. 249–251) sosiaali-teoriassa tekemille käytäntö-termin erotteluille. Käytännöt (*practices*) viittaavat jaettuun käytökseen tai rutiineihin, ja näihin sisältyvät esimerkiksi traditiot, normit ja ajattelun sekä tekemisen prosessit. Kreikan kielen sana "*praxis*" taas viittaa todelliseen toimintaan, jota käytännössä tehdään. Strategian toimijat (*practitioners*) toteuttavat strategista toimintaa käytännössä ja ylläpitävät käytäntöjä.

Näkökulmavaihdos strategian näkemisestä sisältöjen sijaan myös ihmisen toiminnan kautta rakentuvana perustui intellektuaalisesti strategian näkemiseen prosessina (Golsorkhi ym., 2015, s. 4). Tässä tutkimusnäkökulmassa huomioidaan olennaisesti strategian ilmaantuminen ja syntyminen organisaatiossa. Seuraavassa kappaleessa tätä näkökulmaa avataan tarkemmin.

### 3.2 Strategian emergenssi

Strategian sisällön ja prosessin välisen näkökulmaeron tunnisti L. J. Bourgeois (1980). Sisältönäkökulmasta strategian kysymyksenasettelu on "mikä strategia", eli mikä on onnistumisen tai epäonnistumisen edellytys valintojen ja suorituskyvyn osalta (Bourgeois 1980). Tämä jättää huomiotta todelliset tapahtumat strategian syntymisen taustalla (Tsoukas, 2005, s. 344–345) ja sisällöt ovatkin lähinnä strategista kontrollia: johtajien suunnitelmien mukaista strategian implementointia niin, että toteutuneet asiat ovat samoja kuin aiheet (Schendel & Hofer, 1979, s. 18). Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan tällainen ajattelu painottaa liiaksi analyttisyyttä eli pitkän aikavälin tavoitteiden tai toimintasuunnitelmien muodostamista ja toimeenpanoa, kun laajempi näkökulma huomioisi todelliset strategian muotoutumisen tavat.

Prosessinäkökulmasta tietty organisatorinen strategia ilmaantuu tai syntyy (*emerges*) tietyissä johdonmukaisissa ja kontekstuaalisissa olosuhteissa, toiminnoissa ja tapahtumissa. Sisäiset organisatoriset tapahtumat (*goings-on*) johtavat tiettyyn strategiseen valintaan, josta seuraa strateginen lopputulos. (Chia & Holt, 2006, s. 1–2.)



Prosessinäkökulmaa soveltaneet teoreetikot Henry Mintzberg ja James A. Waters (1985, suomennos tutkijan) tekivät strategiatutkimuksessa eron harkittujen (*deliberate*) ja emergenttien (*emergent*) strategioiden välillä. Niin ikään Mintzberg ja McHugh (1985, s. 160) tunnistivat, että strategia voi muodostua hyvin eri tavoilla: organisaation toimijoiden omien ennakoajatusten perusteella, toiminnan ohuista virroista, tai monenlaisten toimijoiden käyttäytymisen spontaanista, lopulta organisaatiossa pysyväksi muuttuvasta lähentymisestä.

Emergenssi strategiassa voidaan nähdä myös organisaation kykynä vastata ympäristöön kilpailuaseman säilyttämiseksi, jolloin strategia on kumulatiivinen seuraus jokapäiväisistä taktisista päätöksistä, joiden taktisesta luonteesta johtajilla ei päätösten tekohetkellä ole käsitystä (Bozkurt & Kalkan, 2013, s. 3). Emergenssi voi myös olla ”ei-suunniteltu” strategia, toiminnan suunta, jonka organisaatio näkee strategisena vain sen tapahtuessa tai jopa vasta sen jälkeen (Mariotto, 2003, s. 79). Mintzbergin ja McHughin (1985, s. 188) mukaan emergenssi tarkoittaaakin järjestystä, josta puuttuu aikomus.

Tämän tutkimuksen kontekstissa strategian emergenssi perustuu Mintzbergin ja Watersin (1985) käsitykseen kahdesta toisilleen täysin vastakkaisesta strategiatyypistä ja näiden ääripäiden välille sijoittuvista strategiatyypeistä. Vastakkaiset strategiatyypit rakentuvat tiettyjen oletusten varaan: strategisiin aikeisiin ja toteutuneeseen strategiaan. *Aikeet* kohdistuvat asioihin, joita on tarkoitus tehdä ja joihin strategian olemassaolo perustuu. *Toteutunut* strategia on tosiasiaa reaalimaailmassa oleva asiantila. Se, kuinka paljon nämä kaksi asiaa vastaavat toisiaan, ovat erilaisissa strategioissa eri tasoisia ja määrittää, kuinka emergentti strategia on. Mintzbergin ja Watersin (1985) kaksi vastakkaista strategiatyyppiä ovat:

- **Harkittu strategia** = Strategia, jonka aikomukset asiantilan suhteen vastaavat toteutunutta asiantilaa. Toiminta on muotoutunut juuri siten, kun oli aikomuskin.

Tämä edellyttää kolmea asiaa:

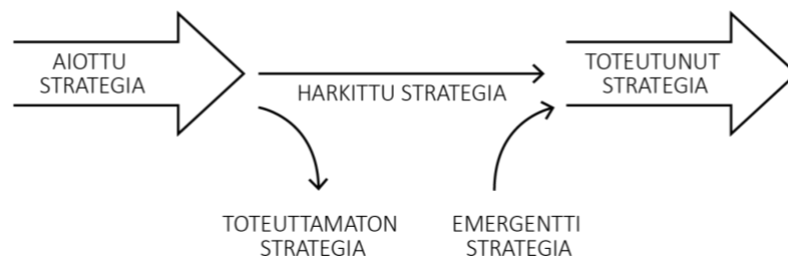
- 1) Organisaatiossa on ollut tarkat aikeet, jotka on selkeästi artikuloitu yksityiskohtaisella tasolla, jotta ei ole minkäänlaista epäilyä siitä, mitä tarkoitusta varten tiettyjä toimintoja tehtiin.
- 2) Ei ole epäilyksiä siitä, ovatko aikeet olleet organisatorisia eli kollektiivisia.



3) Kollektiiviset aikeet ovat toteutuneet tismalleen aikomusten mukaisesti. Mikään ulkoinen voima – kuten markkinat, teknologia, politiikka ym. – ei ole voinut vaikuttaa asiaan eli ympäristö on ollut joko täysin ennakoitu ja suojea tai sitten organisaation täydessä hallinnassa.

- **Emergentti strategia** = Johdonmukaisen ajallisen toiminnan järjestyksessä oleva puute aikeista koskien tätä järjestystä, sekä toimintamalleja ja yhdenmukaisuuksia, jotka toteutuvat aikeista huolimatta.

Seuraava kuvio havainnollistaa Mintzbergin ja Watersin (1985) käsityksen strategiatyypeistä.



Kuva 1 Strategiatyypit (mukaillen Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg & McHugh, 1985, suomennos tutkijan)

Kaksi strategian ääripäätä, harkittu ja emergentti, ovat vastinparit jatkumossa, jossa yhdistyy monia ulottuvuuksia kummastakin ääripäästä. Harkitusstrategiassa aikeet vastaavat toteutunutta strategiaa ja emergenttissä aikeita ei ole. Tosielämän strategiatyypit sijoittuvat harkitun ja emergentin strategian väliin, ja ympäristöllä on niissä oma roolinsa. Nämä tosielämän strategiat ovat Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan *suunniteltu strategia*, *yrittäjähenkkinen strategia*, *ideologinen strategia*, *sateenvarjostrategia*, *prosessistrategia*, *irrallinen strategia*, *konsensushakuinen strategia* sekä *tuputettu strategia*.

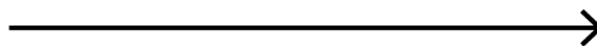
Seuraavaksi strategiatyypit kuvaillaan (suomennos tutkijan), ja erityisesti huomiota kiinnitetään sateenvarjostrategiaan, johon palataan aineisto-osuuden jälkeen luvussa VI *Johtopäätökset ja kontribuutio*. Kuvauksissa käytetään käsitteitä "emergentti",



"emergenssi" ja "ilmaantuminen" riippuen tarvittavasta konnotaatiosta. Käsitettä "*emergentti*" käytetään adjektiivina, kun kuvaillaan asiaa, joka on ilmaantunut kokonaisuudessaan ja on altis jatkossakin ilmaantumiselle ja ilmaantuville asioille. Käsitettä "*emergenssi*" käytetään kuvaamaan ilmaantumista. Pelkkä sana "*ilmaantua*" muodossa tai toisessa korostaa tätä yksittäistä kuvailun kohteena olevaa asiaa tai tapahtumaa.

### 3.2.1 Suunniteltu strategia

Suunniteltu strategia on melko harkittu. Siinä selkeitä ja artikuloituja aikeita tavoitellaan muodollisen kontrollin vallitessa myötäilevässä ympäristössä. Hyvin suuren auktoriteetin omaavat johtajat muodostavat aikeensa niin tarkasti kuin mahdollista ja artikuloivat ne muodollisessa suunnitelmassa. Johtajat minimoivat sekaannukset ja käsittelevät suunnitelman mahdollisimman yksityiskohtaisesti budjetin, aikataulujen ja muiden seikkojen suhteen. He pyrkivät strategian toteuttamiseen eli aikeidensa muuntamiseen kollektiiviseksi toiminnaksi ilman vääristymiä tai vähäisillä vääristymillä, eikä vastaan tule yllätyksiä. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 259–260.)



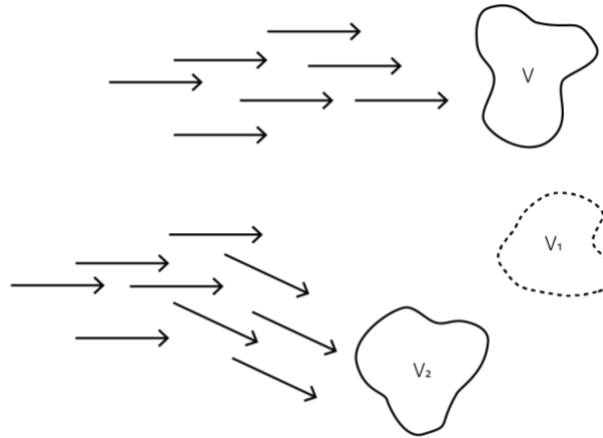
---

Kuva 2 Suunniteltu strategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 259)

### 3.2.2 Yrittäjähenkinen strategia

Yrittäjähenkinen strategia on melko harkittu ja saa alkunsa keskusjohtoisesta visiosta, mutta siinä on emergentejä piirteitä. Strategiatyypissä ei ole tarkkoja, artikuloituja aikeita, sillä yksilö, joka henkilökohtaisesti hallitsee organisaatiota, voi määrätä sen suuntaa oman visionsa mukaan riippuen hänen käsityksestään organisaation paikasta maailmassa. Tämä visio ajaa toimintaa ja on johdonmukaisuuden peruste. Yksilön on kyettävä hallitsemaan organisaation toimia ja esimerkiksi suorittavaa henkilökuntaa.

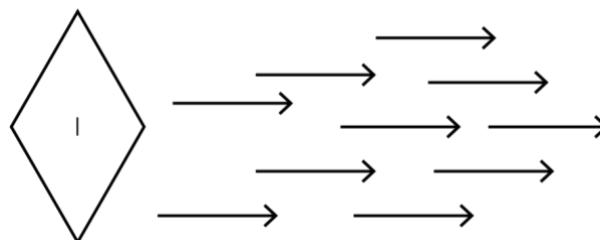
Vision yksityiskohdat voivat tarkentua matkan varrella ja myös muuttua täysin. Ympäristön täytyy olla yhteistoiminnallinen. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 260–261.)



Kuva 3 Yrittäjähenkkinen strategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 260–261)

### 3.2.3 Ideologinen strategia

Ideologinen strategia on hyvin harkittu. Organisaation visio voi olla kollektiivinen tai yksilöllinen. Kun organisaation jäsenet jakavat vision ja samaistuvat siihen niin voimakkaasti, että sitä pidetään ideologisena, he ilmentävät väistämättä toimintamalleja käyttäytymisessään, mikä johtaa aikeiden mukaisesti toteutuneisiin strategioihin. Ideologisen strategian aikeet jaetaan ja niitä tuetaan organisaation jäsenistössä, mutta aikeet voivat mukautua ja muuttua. Ympäristö ei vaikuta muutokseen, sillä ideologian tarkoitus itsessään on muuttaa ympäristöä tai eristää organisaatio siitä. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 262.)

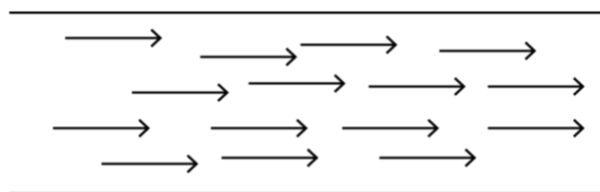


Kuva 4 Ideologinen strategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 262)

### 3.2.4 Sateenvarjostrategia

Sateenvarjostrategia on osaksi harkittu, osaksi emergentti, ja osaksi harkitusti emergentti, kun johto mahdollistaa olosuhteet, joiden puitteissa strategiat voivat ilmaantua. Organisaation keskusjohdolla on vain osittainen kontrolli muiden toimijoiden suhteen. Tyypillisesti keskusjohto luo yleiset suuntaviivat käytökselle, eli määrittää sen rajat, ja muut toimijat saavat pujotella rajojen sisäpuolella. Johdolla on osittainen hallinta organisatorisista toiminnoista ja se määrittää strategiset rajat tai tavoitteet, joiden sisäpuolella muut toimijat vastaavat esimerkiksi monimutkaiseen ja jopa ennustamattomaan ympäristöön. Sateenvarjo perustuu keskusjohdon visioon. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 263.)

Keskusjohdolla on kolme vaihtoehtoa, kun toimija eksyy sateenvarjon ulkopuolelle: pysäyttää toimija ainakin hetkeksi nähdäkseen, mitä tapahtuu, mukautua toimijan tekemisiin, tai muuttaa visiotaan. Kaikissa tosielämän strategioissa on sateenvarjostrategian ominaisuuksia, sillä missään organisaatiossa keskusjohto ei täysin voi estää muiden harkintakykyä – joka taas on oletettu ominaisuus suunnitellussa ja yrittäjähenkisessä strategiassa. Keskusjohto ei kuitenkaan voi täysin taipua muiden tahtoon, ellei sen johtamiskyky ole olematon. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 264.)

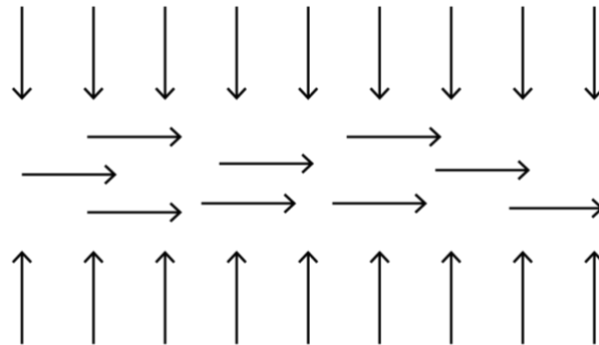


Kuva 5 Sateenvarjostrategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 262)

### 3.2.5 Prosessistrategia

Prosessistrategia on osittain harkittu, osittain emergentti, ja osittain harkitusti emergentti. Johto hallitsee vain strategianteon prosessia, mutta jättää sisällöt muille toimijoille, joilla on huomattava määrä harkintavaltaa määrittää lopputuloksia monimutkaisessa, ennakoimattomassa ja hallitsemattomassa ympäristössä. Tuloksena on niin harkittua kuin emergenttiäkin toimintaa: keskusjohto muotoilee järjestelmän,

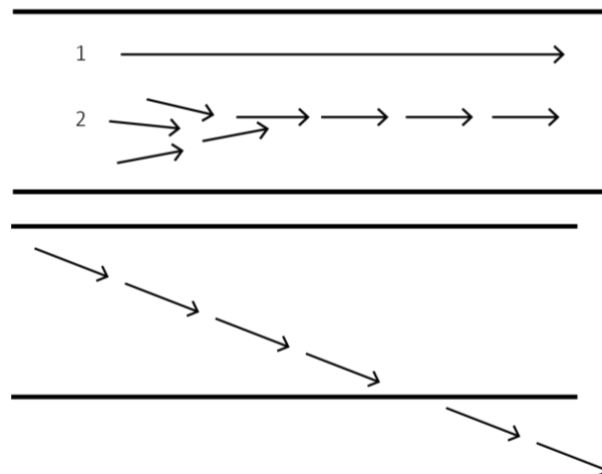
joka mahdollistaa muille sen, että he voivat joustavasti kehittää toimintamalleja sen sisällä. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi hallitsemalla tarkkaan henkilöstöä tai organisaation struktuuria. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 264.)



Kuva 6 Prosessistrategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 264)

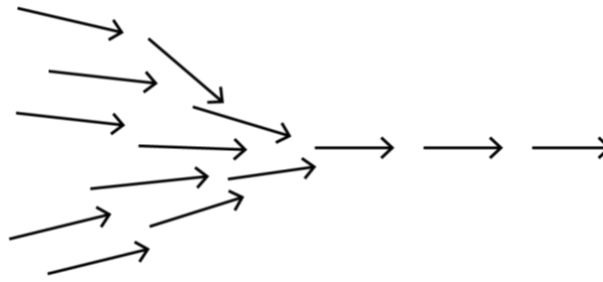
### 3.2.6 Irrallinen strategia

Irrallinen strategia voi olla harkittu tai emergentti toimijoille, jotka ovat siinä mukana. Strategia on aina emergentti organisaation näkökulmasta. Se saa alkunsa löyhästi muuhun organisaatioon kiinnittyvässä saarekkeessa, jossa toimijat toteuttavat toimintamalleja toimintojen virrassa yhteisten keskeisten aikeiden puuttuessa tai niiden kanssa ristiriidassa. Strategia ei ole lähtöisin keskusjohdosta, mutta ei myöskään laajemmasta organisaatiosta. Henkilön tai yksikön kannalta strategia on emergentti, jos aikeita ei ole sanoitettu – sillä sanoittamattomat aikeet ovat turhia aikeita. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 265–266.)



### 3.2.7 Konsensushakuinen strategia

Konsensushakuinen strategia on melko emergentti. Siinä moni erilainen toimija yhtyy saman teeman tai toimintamallin ympärille niin, että se muuttuu organisaatiossa läpitunkeväksi ilman tarvetta millekään tietylle suunnalle tai hallitsemiselle. Konsensushakuinen strategia poikkeaa ideologisesta strategiasta, jossa konsensus muodostuu uskomusten ympärille ja heijastaa sellaisia aikomuksia, jotka on vahvasti hyväksytty organisaatiossa. Konsensushakuinen strategia muodostuu yhteisestä mukautumisesta erilaisten toimijoiden kesken. Toimijat oppivat toisiltaan ja toistensa erilaisista tavoista reagoida ympäristöön ja löytävät jopa odottamattomasti yhteisen toimintamallin. Keskeisiä yhteisiä aikomuksia ei ole, joten toimintamalleihin yhdytään sopeutumisen kautta ja niistä tulee läpitunkevia. Konvergenssi kehittyy yksilön toimintaa seuraavien tuloksien kautta. Konsensus muodostuu enemmänkin kollektiivisesta toiminnasta kuin kollektiivisista aikeista. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 267.)

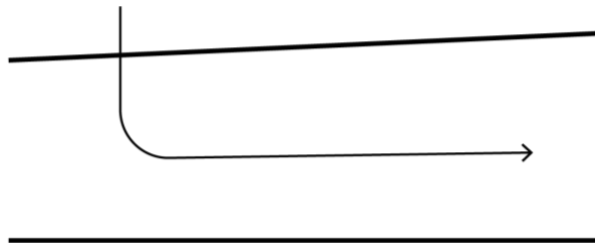


---

Kuva 8 Konsensushakuinen strategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 267)

### 3.2.8 Tuputetut strategiat

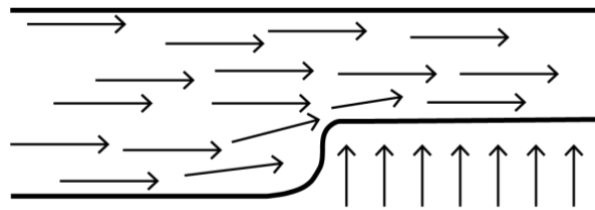
Tuputettu strategia voi olla emergentti, mutta se voidaan sisäistää organisaatiossa, jolloin siitä tulee harkittu. Toisin kuin muut strategiatyypit, tuputettu strategia ei kumpua organisaatiossa toimivien vapaasta tahdosta tai aikomuksista. Ympäristö pakottaa organisaation suoraan tiettyyn toimintamalliin sen toimintojen virrassa huolimatta keskusjohdosta. Ympäristö joko määrää toimintamallin suoraan tai rajoittaa tai ehkäisee epäsuorasti organisaation valintoja. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 268–269.)



---

Kuva 9 Tuputettu strategia (Mintzberg & Waters, 1985, s. 268)

Kokoavasti Mintzberg & Waters (1985) väittävät, että lähes aina kaikilla strategiatyypeillä on ympäristön asettamia rajoitteita. Strategian emergenssi syntyy siitä, miten lähtötilanteen (aikomusten) ja päämäärän (toteutuman) väliset tapahtumat muovaavat strategiaa esimerkiksi ympäristöstä käsin. (Mintzberg & Waters, 1985.)



Kuva 10 Strategian emergenssi (Mintzberg & Waters, 1985, s. 269)

### 3.3 Käytännöllinen järki dwelling-maailmankuvassa

Kuten jo aiemmin esitetty, dwelling-maailmankuva näkee ihmisen toiminnan osana strategian muodostumista huomattavasti laajemmin kuin building-maailmankuva. Strategia käytäntönä -tutkimus onkin perustunut tähän mennessä enemmän building- kuin dwelling-maailmankuvaan. Käytännöllisen järjen ja ihmisen toimijuuden ymmärtäminen vaatii kuitenkin näkökulmamuutosta. Seuraavaksi nämä maailmankuvat esitellään lyhyesti.

De Certeau (1984, s. 91–93) avaa building- ja dwelling-maailmankuvia kuvainnollisesti: Pilvenpiirtäjän katolla istuva tarkkailija näkee kaupungin karttamaisesta kuvakulmasta. Hänen eteensä piirtyvässä kaupunkikuvassa jalankulkijat kävelevät syventyneinä omiin elämiinsä ja kulkevat siellä täällä ympäri katutasoa sen kummemmin asioita tiedostamatta. Kuka tahansa tavallinen ihminen näkisi tarkkailijan näkökulmasta saman kaupunkikuvan. Tämä tarkkailijan näkökulma on building-maailmankuva.

Katutasossa olevien jalankulkijoiden ”näkö” kaupungista ei ole karttamainen, vaan muuttuu alati heidän kävellessään pitkin katuja. Ajattelematta asiaa sen kummemmin, jalankulkijat sulavasti välttelevät liikennettä ja harha-askelia sekä suoriutuvat erilaisista eteen tulevista esteistä. He jättävät huomiotta autojen tööttäykset, mutta huomaavat silti jalankulkijoille tarkoitetut merkkivalot. He ohittavat erilaisia asioita, suunnistavat kohti päämääräänsä ja jotenkin selviävät (Lindblom, 1959) esimerkiksi matkastaan töihin. Jalankulkijoiden kokemusten rikkautta heidän arkisissa taipaleissaan ei voida vangita staattisiin karttoihin, reittien jäljentämisiin tai sijainnin paikantamiseen. Toimijoiden tarkoituksia ja aikomuksia ei voi yrittää selvittää, sillä nämä jokapäiväiset toiminnot tapahtuvat yleensä ajattelematta, paikan päällä (*in situ*) ja tulevat





esille spontaanisti (*sponte sua*). Jalankulkijat toimivat vastaantulevissa olosuhteissa parhaan tietämyksensä mukaan ”kurkottamalla” kohti tyydyttävää ratkaisua. Tätä jalankulkijan näkökulmaa sanotaan dwelling-maailmankuvaksi. (Chia & Rasche, 2010).

Building-maailmankuvassa tutkijoilla on tietty esioletus strategiatoimijan ja maailman välillä olevasta erillisyydestä. Se lähtee siitä, että strategiatoimija muodostaa ensin mentaalisia representaatioita ja malleja maailmasta, ennen kuin hän kiinnittyy millään tavalla käytännöllisesti maailmaan. Hänet erotetaan ”katutasolta” (Ingold, 2000, s. 178). Strategiatoimija nähdään erilliseksi ja muista eriytyneeksi, riippumattomaksi katolla istuvaksi tarkkailijaksi, joka osallistuu ulkopuolelta todellisuuteen ja jonka tekemät toimenpiteet vastaavat niiden tarkoituksia. Toimintaa ohjaavat aiemmin harkitut aikomukset ja toimija toimii tarkoituksenmukaisesti ulkoisen maailman kanssa saavuttaakseen etukäteen määritetyt tavoitteet (Chia & Rasche, 2010, s. 7). Building-maailmankuva perustuu kartesiolaiseen dualismiin eli henkisen ja fyysisen erillisyyteen sekä siihen, että oikea tieto muodostuu kykynä havainnollistaa ympärillä olevaa maailmaamme mielikuvien muodossa ja kaikkea tarkoituksenmukaista toimintaa edeltää kognitio ja henkinen representaatio (Chia & Rasche, 2010, s. 2).

Dwelling-maailmankuva taas näkee teoreettisesti ihmiset läheisesti uppoutuneina ja erottamattomasti punoutuneina ympäristöönsä. Strategiatoimijoiden täytyy toimia niistä lähtökohdista käsin, jotka auttavat heitä saavuttamaan tyydyttävän tuloksen tietyssä välittömässä tapahtumassa. Toiminnan tehokkuus ei ole riippuvaista jostain ennakoidusta toimintasuunnitelmasta, vaan se on tulosta sisäisistä valmiuksista, jotka helpottavat paikallisiin olosuhteisiin mukautumista ja sopeutumista. Toimijat kävelevät itsessään koko ajan muuttuvan maailman läpi (Ingold, 2000, s. 3) ja ”löytävät tiensä” arjessa (Hutchins, 1995). Strategiatoimijat nähdään sosiaalisten suhteiden kenttien kasvun ja kypsymisen historiallisen tiivistymän tuotoksina ja heidän identiteettinsä ja luonteenpiirteensä rakentuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten käytäntöjen tuloksena. Jokainen yksilö kehittää sosiaalisten suhteiden kenttää. Tieto ei ole mitään representoivaa hyödykettä, jota omaksutaan, prosessoidaan ja jonka mukaan toimitaan. Sen sijaan tieto ”kasvaa” ja kasvaa uudelleen sosiaalisissa käytännöissä tietyissä sosio-kulttuurisissa ja historiallisissa konteksteissa. Se sisäistetään ja sisällytetään yksilön toimintatapaan tiedostamatta taitojen, herkkyyksien ja

taipumuksien muodossa. (Bourdieu, 1990.) Strateginen toiminta on alati läsnäolevaa ja edellyttää toimijoilta käytännöllistä järkeä (Chia & Rasche, 2010, s. 13).

Sekä building- että dwelling-maailmankuvan selittämistapaa voidaan tarvita, kun itsessään strategisoinnin käytäntöä selitetään. Dwelling-maailmankuvassa tunnistetaan kuitenkin pienet ja arkiset, organisaation jokapäiväiseen toimintaan liittyvät asiat osana johdonmukaista strategian kehittämistä – mikä tapahtuu yksilöiden toimesta, jotka eivät tietoisesti harkitse asiaa osaltaan tai jotka eivät ole tietoisesti suunnitelleet asiaa. (Chia & Rasche, 2010, s. 3.)

*Taulukko 1 Building- ja dwelling -maailmankuvien tietoteoreettiset erot*  
(mukaillen Chia & Rasche, 2010, s. 7; Chia & Holt, 2006, s. 644)

Building-maailmankuva	Dwelling-maailmankuva
Toimijat ovat tietoisia itsestään, he toimivat tarkoituksellisesti ja ovat itseohjautuvia.	Toimijat muodostavat ei-harkitun, toisiinsa kytkeytyvän sosiaalisten toimintojen verkon.
Toimintojen tienviittana on ennalta määritetyt tavoitteet, jotka ohjaavat pyrkimyksiä kohti tuloksia. Toiminta on määrätietoista.	Toimintoja ohjaa pyrkimys ylittää välittömät vastaantulevat esteet. Toiminta on tarkoituksenmukaista käytäntöjen hallintaa.
Toiminnan johdonmukaisuus määräytyy harkittujen aikomusten mukaan.	Toiminnan johdonmukaisuus määräytyy sisäiseen luonteenlaatuun liittyviin menettelytapoihin ( <i>modus operandi</i> ).

”Käytännöllinen järki on totuudenmukaiseen päättelyyn kykenevä toimintavalmius niiden asioiden suhteen, jotka ovat ihmiselle hyviä” (EN, 6.5.1140b19–21). Käytännöllinen järki muodostuu henkilökohtaisesta eletystä kokemisesta, kun henkilö on uppoutuneena sosiaalisiin käytäntöihin, jotka iskostuvat henkilöön tiedostamatta ja tahattomasti esimerkillistymisen ja toiston kautta (Chia & Rasche, 2010, s. 8). Nonaka ja Toyama (2007, s. 6) ehdottavat, että strategia käytäntönä voitaisiin ymmärtää paremmin, jos se nähtäisiin ”levittäytyneenä käytännöllisenä järkenä”, pyrkimyksenä tavoitella ”yleistä hyvää”. Tämä ilmaantuu käytännöissä, joissa hyvää tavoitellaan tietyissä yksittäisissä tilanteissa – sillä organisaatio on osa sekä universaalia että partikulaarista todellisuutta. Aristoteleen käytännöllinen järki (*fronesis*) sisältää välttämättä subjektiivisia arvoasetelmia ja eroaa huomattavasti Aristoteelisestä tiedosta (*episteme*) ja taidosta (*tekne*), sillä hyvä voi olla eri ihmisille eri asioita. Lisäksi käytännöllinen järki on



subjektiivinen, eikä eteenpäin opetettavissa. Tästä näkökulmasta strategia muodostuu Nonakan ja Toyaman (2007) mukaan henkilön eksistentiaalisista uskomuksista tai uskomuksista tiettyyn tulevaisuuden visioon sekä kyvystä tulkita ympäristöjä ja resursseja subjektiivisesti, mikä edellyttää vuorovaikutusta subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä. Näiden uskomusten ja ominaisuuksien tulee olla jaettuja organisaation jäsenten kesken. Tämä johtaa siihen, että myös organisaation strateginen aikomus onkin toimijoiden toiminnassa ja arjessa koko ajan mukana olevaa ja läsnäolevaa sen sijaan, että se olisi tarkoituksellisen päämäärähakuista ja tietoista (Chia & Holt, 2006, s. 1).

## IV. Aineisto, menetelmät ja tutkimusprosessi

Tämä tutkimus on laadullinen, sosiaalis-konstruktionistinen kerronnallinen tutkimus, jonka aineisto koostuu kertomuksista (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998) ja jonka analyysi on tehty kerronnallisella metodilla. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa aineistonkeruun väline on inhimillinen eli itse tutkija ja tutkijan tietoisuudessa tapahtuvat tulkinnat ja näkökulmat määrittävät aineiston käsittelyä muuttaen esimerkiksi tutkimustehtävää vähitellen tutkimuksen edetessä (Kiviniemi, 2010, s. 70). Tutkimuksessa on käytetty haastateltavina kahdeksaa aktiivista toimijaa neljästä yhteiskuntatieteellisestä yhdistyksestä, jotka ovat alle 100 vuotta vanhoja ja joiden jäsenmäärä on 20–400. Organisaatiot ovat alallaan arvostettuja yhdistyksiä, ja yhdistyksen arjessa on paljon eri toimijoita ja erillisorganisaatioita, minkä vuoksi kaikissa yhdistyksissä oli noin 10–30 aktiivisen toimijan ydinjoukko. Tutkimushaastateltavat ovat kaikki yhdistyksen arkisissa toiminnoissa mukana olevia henkilöitä hyvin eri rooleilla puheenjohtajasta rivijäseneen tai jonkin yhdistyksen toimikunnan johtohenkilöön. Kaikilla toimijoilla on tarpeellinen tietämyksen ja kokemuksen taso edustamastaan yhdistyksestä. Yhdistysten toiminnan tarkoituksena ei ole taloudellinen tulos.

### 4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohtaolettamukset

Tässä tutkimuksessa tiedon ja tietämisen luonne perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, eli monitieteiseen sosiologiasta, lingvistiikasta sekä filosofiasta vaikutteita ottaneeseen teoreettiseen orientaatioon. Se kyseenalaistaa ajatuksen, että



havaintomme maailmasta näyttäytyvät sellaisenaan – kuten positivismissa, jossa tietoa pidetään itsestäänselvänä. (Burr, 1995, s. 1–2.) Todellisuus on ihmisten välisessä kanssakäymisessä tuotettu sosiaalinen konstruktio, jossa kielellä on keskeinen merkitys – ja kerronnallisuus on tässä olennainen perustus (Guba & Lincoln, 2005), koska tietäminen prosessina perustuu suuressa määrin kertomusten kuulemiseen ja kertomusten tuottamiseen. Tieto perustuu kulttuuriseen kertomusvarantoon, josta saa alkunsa ja johon liittyy alati kehkeytyvä maailman tulkitseminen kertomuksena. Ihmisen oma identiteetti ja tieto konstruoituu kertomusten välityksellä ja muuttaa muotoaan koko ajan. Kaikille yhtä yhteistä todellisuutta ei ole – sen sijaan todellisuudet konstruoituvat ihmismielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Aaltola & Valli, 2010, s. 145.)

Kertomuksista koostuva tutkimusaineisto perustuu tarinan käsitteeseen. Kirjallisuustieteessä tarina ja kertomus erotetaan merkitykseltään toisistaan (Aaltola & Valli, 2010, s. 143), mutta tässä tutkimuksessa niitä käytetään synonyymeinä. Tarina alkaa määritetystä ajankohdasta ja päättyy toiseen ajankohtaan. Tarinalla on alku, keskikohta ja loppu (Aristoteles, Runousoppi). Tämän tutkimuksen menetelmänä kerronnallisuus vastaa tarpeeseen saada tietoa toimijoista dwelling-maailmankuvassa ja kerronnalle on annettu painoarvoa strategisen käytännön tuottajana ja kuvaajana. Kerronta nähdään tavaksi antaa merkityksiä käytännöille, jotka ilmaantuvat ja muodostuvat erilaisista merkityksenannon tapauksista – ja tästä syystä kerronnan erilaiset muodot ovat luonnollinen osa strategisia käytäntöjä (Fenton & Langley, 2011).

## 4.2 Aineistonkeruun menetelmät

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja haastattelujen tarkoitus on ollut selvittää, mitä haastateltavat ajattelevat. Haastattelu on kansainvälisesti tyypillisin tapa kerätä ihmistieteellistä kerronnallista aineistoa (Hänninen, 2010, s. 164) ja haastattelut ovat ennalta suunniteltuja, haastattelijan alulle panemia ja ohjaamia, joissa tutkija motivoi haastateltavaa (Hirsjärvi & Hurme, 1980, s. 41).

Haastattelut etenivät teemahaastattelun periaatteilla, eli keskustelun aihepiirit oli määritetty ennalta, mutta kysymyksiä ei esitetty tarkassa järjestyksessä tai tietyn muotoisina (Eskola & Suoranta, 2008, s. 86). Tämä oli tärkeää, koska tutkimus



edellytti vapaata kerrontaa, jonka avulla on mahdollista päästä kiinni niihin prosesseihin ja tapahtumiin, joita tutkimuksessa käytetyillä organisaatiolla oli haastateltavien kerronnassa. Myös tutkijan oma olemus vaikutti aineiston keräämisen laatuun, ja luottamus onkin tutkimushaastattelun avainkysymys (Eskola & Suoranta, 2008, s. 93). Haastattelu tapahtumana vaatii tutkijalta hyvää ihmistuntemusta, ja tässä tutkimuksessa se tarkoitti haastateltavan elekielen tulkintaa, mikä mahdollisti sen, että tutkija saattoi nähdä, milloin haastateltavalla oli vielä sanottavaa ja milloin hän oli lopettanut asiansa. Tutkimuksen haastateltavat osasivat reflektoida asioita monesta näkökulmasta, mikä tuotti rikasta aineistoa.

Kaikissa haastatteluissa puhuttiin samoista tutkimuksen kannalta relevanteista teemoista, mutta koska kysymyksien järjestystä ei oltu määritetty, oli mahdollista saada yksilöllisiä tulkintoja haastateltavilta (Eskola & Suoranta, 2008, s. 88). Tämä edellytti myös tutkijalta tilanteisiin mukautumista ja ylimääräisen sanattoman viestinnän minimointia, jotta haastateltava sai keskittyä mahdollisimman tehokkaasti vastaukseensa ja ajatuksiinsa. Tarinasta itsestään nousevat lisäkysymykset veivät tutkijan kysymänä tarinaa eteenpäin ja sen jälkeen tutkija kysyi tutkimusongelmistaan nousevia kysymyksiä, joihin ei vielä saanut vastausta haastattelun aikana (Wengraf, 2001). Haastateltavien kerronta eteni relevantteihin teemoihin yllättävän luonnollisesti ja itsestään. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimuskysymyksiä ei oltu sivuttu ennen haastatteluja.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, ja nauhoitettua tutkimusaineistoa oli yhteensä 10 tuntia ja 7 minuuttia. Haastattelujen jälkeen tutkimusaineisto litteroitiin eli muutettiin käsiteltävään muotoon. Litteroitua tekstiä oli 220 sivua.

#### 4.2.1 Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimuksen aineiston kerääminen on perustunut anonymiteettilupaukseen, minkä vuoksi tutkimushaastateltavien rooleja tai yhdistyksiä ei nimetä eikä erotella. Anonymiteetti ei ollut valmiiksi valittu lähtökohta aineistonkeruulle vaan muodostui sen alettua, kun tutkija selvitti haastateltavilta, onko heidän mielestään



yhdistyksen ja/tai haastateltavan nimen käyttö tutkimustarkoitukseen hyväksyttävää tutkimuksessa. Haastateltavat kokivat tämän lähtökohtaisesti kiusalliseksi. Tästä syystä tutkimuksessa päätettiin tehdä linjaus tutkimuksen anonymiteetista, sillä vain tällä keinoin oli mahdollista saada rikasta ja aitoa aineistoa. Anonymiteetin puuttuessa haastateltavat olisivat voineet joutua varomaan sanojaan, sillä tutkimuksen tullessa julki heidän ajatuksensa yhdistyksen toiminnasta olisi käynyt ilmi ja he olisivat mahdollisesti joutuneet kiusalliseen asemaan omissa yhteisöissään.

Työskentely- ja päätöksentekotapa yhdistyksissä on hyvin matalan hierarkian toimintaa, ja rooleja ei siksi ole tarvetta myöskään sen kummemmin kuvailla. Tutkimusaineiston analyysissä tutkijalla on ollut koko ajan tieto yksittäisten haastateltavien identiteetistä osina tutkimusaineistoa.

### 4.3 Aineiston analyysin menetelmät

Tutkimuksen aineisto koostuu pääosin lyhyistä, suullisen kertomuksen rakennetta noudattavista, tiettyä tapahtumaa tai kokemusta kuvaavista kertomuksista. Tällainen kertomus vastaa yleensä yhteen kysymykseen, ja kuvaa kertojan kokemusta (Kohler Riessman, 2002, s. 697–698). Konstruktionismin mukaan kieli tuottaa todellisuutta, joka muodostuu ihmisten välisissä suhteissa (Gergen, 2009) ja tarina eli kertomus on sosiaalisen toiminnan muoto ja väline ymmärtää maailmaa (Sparkes & Smith, 2008, s. 299).

Aineisto on analysoitu laadullisen, kerronnallisen sisällönanalyysin keinoin sekä teemoittain että mikroluennalla. Kertomusten perusteella tapahtuva uuden kertomuksen tuottaminen perustuu tietämisen tapaan, jossa tehdään pikemmin synteesiä kuin erotellaan erilaisiin luokkiin (Polkinghorne, 1995, s. 15). Tämä edellyttää aineiston tiivistämistä ja selkeyttämistä sen informaatioarvon lisäämiseksi ja uuden tiedon tuottamiseksi tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137).

Koska tutkimus on konstruktionistinen, on analyysissä huomioitu kielen ja puheen merkitykset sosiaalisen todellisuuden rakentajina. Kielen itsessään tuottama todellisuus sellaisena, kuin se tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosesseissa ilmenee (Eskola & Suoranta, 2008, s. 138) on lähtökohta. Tässä niin sanotun realistisen



kielikäsityksen mukaisessa analyysissä keskeistä ei ole esityksen ja todellisuuden välinen suhde, vaan eri esitysten välinen suhde (Karvonen, 1991, s. 25–26). Lisäksi totuudenmukaisuus ja totuus ovat välittyneet tutkijalle vastauksien myötä siten, miten haastateltavat kuvaavat omaa subjektiivista todellisuuttaan ja totuuttaan, koska objektiivisen totuuden luonne sosiaalisessa todellisuudessa on kompleksi. Tässä niin sanotussa modernistisessä kielikäsitelystä myös tutkijan tulkinta todellisuudesta ja haastateltavien tulkitseminen ja ymmärtäminen ilmentävät todellisuutta. Kertomukset eivät ole todellisuuden heijastuksia, todellisuudesta välittömästi kertovia tekstikatkelmia, vaan osa sosiaalista toimintaa ja siis myös osa sosiaalisen todellisuuden rakentamista. (Vrt. Niiniluoto, 1984, s. 143; 1990, s. 36.) Kertomusten analysointi ja lukeminen diskursiivisesti edellyttää välttämättä myös niiden tematisointia tietyn kulttuurin sisällä tuotetuiksi kulttuurituotteiksi (Wetherell & Potter, 1988, s. 169).

Näiden lähtökohtaolettamusten huomiointi on ollut edellytys tutkimuksen analysoinnille. Lisäksi analyysissä on pyritty ottamaan huomioon erilaiset aineiston kontekstisidonnaisuudet, sillä aineiston liika yhdenmukaistaminen johtaa valikointiin ja heikentää tutkimuksen laatua (Eskola & Suoranta, 2008, s. 139). Jokainen haastateltava on oma yksilönsä. Sanaton viestintä, ruumiinkieli ja verbaalisuus voivat merkitä jokaisen haastateltavan kohdalla eri asioita, ja tämä on otettu tutkimusprosessissa huomioon kokonaisuudessaan.

Aineisto on merkitty sen tarkempaa käsittelyä varten tutkimuksessa seuraavasti:

*Taulukko 2 Aineiston merkintätavat*

	Yhdistys 1	Yhdistys 2	Yhdistys 3	Yhdistys 4
Haastateltava A	1A	2A	3A	4A
Haastateltava B	1B	2B	3B	4B

Aineisto on käsitelty kaksitasoisesti: teemoitellen ja mikroanalyysin kautta. Teemoittelulla on tunnistettu tiettyjä esiin nousevia aihepiirejä haastateltavien puheessa ja päästy käsiksi keskeisiin strategian muodostumista, ilmaantumista tai syntymistä kuvaileviin seikkoihin haastateltavien käsityksessä todellisuudesta. Mikroluennalla, eli



haastateltavien käyttämien kielellisten keinojen arvioinnilla, on saatu esille syvemmin niitä merkityksiä, joita haastateltavat antavat teemoitelluille aiheille. Mikroanalyysin avulla teemojen valinta tulee lukijalle näkyvämmäksi ja yhdistää kielen ja merkityksenannon teemoittelua pidemmälle. Tutkija on määritellyt itse, kuinka paljon käsikirjoitusta ja yksityiskohtia avataan. (Kohler Riessman, 2004, s. 707.) Seuraavaksi tässä tutkimuksessa käytettyjä analyysimenetelmiä avataan hieman enemmän.

#### 4.3.1 Aineiston sisällönanalyysi: teemoittelu

Kertomukset tarvitsevat aina tulkintaa käytettäessä aineistona sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa, eikä niillä ole analyysistä irrallista arvoa (Kohler Riessman, 2004, s. 2). Temaattisessa analyysissä aineistolle esitetään *mitä*-kysymys *miten*-kysymyksen sijaan, minkä perusteella tutkija tekee kertomuksille induktiivista käsitteellistä ryhmittelyä kerronnan merkityksien ja puheen sisällön perusteella. Temaattinen analyysi kohdistuu *kerrottuun (told)* ennemminkin kuin *kertomiseen (telling)*, ja kieli nähdään resurssina. (Kohler Riessman, 2004, 706.)

Tämän tutkimuksen aineiston temaattinen analyysi on iteroitunut seuraavasti. Jo haastattelujen aikana merkittiin ruutuvihkoon sanoja, joita haastateltavat ottivat puheessa toistuvasti esille. Näihin sanoihin palattiin haastattelun aikana, jotta haastateltavien liittämät merkitykset saatiin selville. Nämä toistuvat ilmaukset toimivat pohjana temaattiselle analyysille, sillä niiden myötä ilmeni tiettyjä toistuvia teemoja läpi haastattelujen. Tästä syystä haastattelurunkoa ei juurikaan tarvinnut muokata haastattelujen edetessä. Alkuvaiheen haastattelujen kerronnassa suurimman painoarvon saaneet aiheet merkittiin ylös, jotta niihin voitiin kiinnittää myös tulevaisuudessa haastatteluissa huomiota.

Haastattelujen litterointi eli aineiston muuttaminen konkreettisesti käsiteltävään muotoon aloitettiin jo haastattelujen välissä. Tässä vaiheessa aineiston todettiin olevan hyvin rikasta kerrontaa strategisoinnin käytännön tilanteista ja aiheista, ja litterointi päätettiin tehdä analyysivaihetta varten tarkasti kielellisten erityispiirteiden huomioimiseksi. Aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa ruvettiin käymään läpi ja esiin nousevia aiheita sekä yksittäisiä sanavalintoja merkittiin post-it-





lapuille siinä järjestyksessä, kun ne tulivat haastattelumateriaalissa vastaan. Aineisto oli saturoitunut, ja samat teemat toistuivat hyvin vahvasti, mikä helpotti aineiston käsittelyä.

Tämän jälkeen teemoja ruvettiin luokittelemaan. Yksilöintitunnuksilla varustettujen post-it-lappujen ja muistiinpanojen avulla aineistosta tunnistettiin viisi pääteemaa: toimijälähtöisyys, tiedostamaton ohjautuvuus, tilannekohtaisuus, päämäärättömyys ja toiminnan korostunut rooli. Tarkemmassa, 40:n pienemmän teeman kautta tapahtuneessa aineiston läpikäynnissä huomattiin, että pääteemoja nousee esille kolme: toimijälähtöisyys, tilannekohtaisuus ja toiminnan korostunut rooli. Pääteemojen alle muodostui alateemoja. Haastatteluaineistoa ruvettiin käymään uudestaan läpi sivu kerrallaan niin, että haastatteluaineistossa jo aiemmin esiin nousseet yksittäiset nostot merkittiin tarkemmin aineiston teemojen alle. Aineisto tuntui risteävän niin paljon keskenään, että analyysin aikana tuntui mahdottomalta luokitella teemoihin tarkasti erityisiä nostoja. Esimerkiksi keskustelu nousi esiin hyvin monenlaisissa yhteyksissä.

Johdonmukaisen työn edetessä teemojen luokittelu alkoi kuitenkin vaikuttamaan järkevältä, kun huomattiin, että kolme teemaa alateemoineen vaikuttavat toisiinsa syklisesti ja kumuloidusti: toinen vaikuttaa toiseen, mikä taas toiseen ja niin edelleen. Tämän jälkeen isolle paperille visualisoitiin tämä kolmen teeman ympärille kiteytynyt prosessi ja siihen koottiin noin kuusisataa post-it-lappua, johon oli kirjoitettu kiteytettynä haastateltavan esiin nostamia, teemojen ja kielenkäytön analyysin kannalta merkittäviä nostoja sekä yksilöintitunnus tarkemman tarkastelun mahdollistamiseksi aineistossa.

Aineiston kokoavat teemat muodostuvat kerronnasta siitä, miten strategia muodostuu käytännössä haastateltavien organisaatioissa. Teemoittelussa huomattiin aineistosta nousevan esiin jokaisen haastateltavan kohdalla eksplisiittisiä tai implisiittisiä kuvauksia ja kertomuksia siitä,

- millainen tiedostamaton ja tiedostettu käsitys haastateltavalla strategiasta on, ja mikä on hänen roolinsa strategian muodostumisessa toimijana ja siitä kertojana – sekä miten tämä hänen tuottamansa kerronta strategiatoimijana muodostaa yhdistyksen strategiaa itsessään
- miten yhdistyksen strateginen olemus on haastateltavalle muodostunut



- miten strategiaa tuotetaan yhteisönä.

Toisin sanoen materiaalin jokainen yksittäinen haastattelu on yksilön näkökulma omaan toimintaansa, yksilön näkökulma yhteisön toimintaan, sekä kokonaiskuva siitä, miten strategia syntyy haastateltavan organisaatiossa. Kerronnassa esiin nousseisiin kolmeen pääteemaan, *toimijalähtöisyyteen, tilannekohtaisuuteen* sekä *toiminnan korostuneeseen rooliin*, palataan tarkemmin luvussa V *Organisaation strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina*.

#### 4.3.2 Aineiston sisällönanalyysi: mikroanalyysi

Aineiston sisällönanalyysissä käytetty mikroanalyysi kohdistuu kertomuksen kertomisen tapaan ja muotoon kielen ja kielen rakenteen tarkalla huomioinnilla. Analyysitapa sopii erityisen hyvin kertomuksiin, joissa ei ole selkeää ja traditionaalista tarinan muotoa (alku-keskikohta-loppu), sillä sen kohteena ovat merkitykset ja tulkinta (Kohler Riessman, 2004, 4). Menetelmä mahdollistaa käsityksen muodostamisen haastateltavien subjektiivisesta elämysmaailmasta, mikä on olennaisen tärkeää tutkimustehtävän kannalta – käytännöllisen järjen ja arkisen strategisoinnin ymmärtämisessä dwelling-maailmankuvassa.

Aineistosta nousi esiin kahdentyyppisiä haastateltavien käyttämiä kerronnallisia kokonaisuuksia:

- *kuvaukset* strategian muodostumisesta sosiaalisena prosessina yhdistyksissä
- *kertomukset* haastateltavien todellisuudesta ja sosiaalisista tapahtumista alku-keskikohta-loppu -rakennetta noudattaen.

Mikroanalyysin apuvälineenä tässä tutkimuksessa on käytetty akateemiseen kielitieteeseen pohjautuvaa Kielitoimiston sanakirjaa ([www.kielitoimistonsanakirja.fi](http://www.kielitoimistonsanakirja.fi)), sillä täysin subjektiivinen tulkinta olisi haaste tutkimustehtävän onnistumiselle. Sanakirjamerkityksillä pyritään kuvaamaan kussakin teemassa olennaisia, puheessa ilmi nousevia tekijöitä, joiden tarkempi analysointi antaa lisäarvoa analyysille ja tulkinnalle yksittäisten sanojen tai muiden suomen kielen peruspiirteiden tunnistamisen kautta. Viittaukset sanojen merkityksiin perustuvat sanakirjan antamiin tuloksiin tammikuun ja maaliskuun 2019 välisenä aikana.



## V. Organisaation strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina

Tässä kappaleessa esitellään löydökset aineistosta kerronnassa esiin nousseiden teemojen ja mikroanalyysissä ilmenneiden, tutkimuksen kannalta relevanttien, kerronnan kielellisten keinojen kautta. Haastateltavien taustayhdistyksistä käytetään termiä *yhdistys* tai *organisaatio*.

Keskeinen löydös aineistosta on, että organisaatioiden strategia muodostuu sosiaalisena prosessina, mitä kuvaavat teemat **toimijälähtöisyys**, **tilannekohtaisuus** sekä **toiminnan korostunut rooli**. Kaikki teemat ovat osin päällekkäisiä ja nivoutuvat yhteen, mutta niiden keskinäislogiikasta on pääteltävissä, että strategian muodostuminen noudattaa prosessuaalista mallia, jossa asiat vaikuttavat toisiinsa ja lopputuloksena on strateginen olemassaolo. Teemat on seuraavaksi kuvattu ylätasoisesti, ja niiden tarkempi erittely seuraa kappaleen jälkeen.

**Toimijälähtöisyys** tarkoittaa, että organisaation olemassaolo ja tulevaisuus ovat täysin riippuvaisia toimijoista. Toimijat eivät suoraan palvele tarkoitusta, jota varten organisaatio on olemassa – kuten keskusjohtoisissa organisaatioissa, joissa toimijat ovat väline päämäärään. Sen sijaan toimijat ovat itseisarvo ja siten myös heidän omat tarkoitukset ovat tärkeässä roolissa koko yhdistyksen olemassaolon kannalta. Toimijoilla on strategisesti olennainen merkitys, sillä on täysin toimijoista kiinni, mihin organisaatio on menossa ja miten organisaatio positioituu esimerkiksi yhdistyskentällä. Tässä korostuvat toimijoiden oma päättely ja arkinen päätöksenteko, aktiivisuus ja halu saada aikaan, mahdollisuus toteuttaa asioita ja viedä asioita eteenpäin myös muissa henkilökohtaisissa verkostoissa.

**Tilannekohtaisuus** viittaa tutkimuksessa käytettyjen yhdistysten yleiseen päämäärättömyyteen ja yksittäisten esiin nousevien tilanteiden painokkaaseen merkitykseen koko yhdistyksen toiminnalle ja olemassaololle. Strategisesti tärkeät linjanvedot tehdään tilannekohtaisesti ja tilanteet taas nousevat esille tarpeesta toimia ja määritellä tekemistä tietyn syötteen tullessa arkiseen toimintaan. Syöte voi tulla ympäristöstä tai toimijoiden aloitteellisuudesta.



**Toiminnan korostunut rooli** yhdistyksen olemassaolossa, menneessä ja tulevassa tarkoittaa, että toiminta itsessään on yhdistyksen strategiset rajat. Toiminta muodostaa periaatteita ja sisältää arvoasetelmia, mikä johtaa väistämättä johonkin, enemmän tai vähemmän määriteltyyn tavoitteeseen tai tilaan. Toiminta syntyy tilannekohtaisesti, mikä taas määrittelee tekemistä seuraavassa tilanteessa, jossa toistetaan tässä yksittäisessä tilanteessa tehtyjä päätöksiä. Toiminta on niin ikään itseisarvo, joka menee mahdollisten määriteltyjen linjanvetojen, periaatteiden tai päämäärien ohi. Toiminta ei määrittele strategiaa tiedostetusti niin, että olisi toimintaa ennen strategiaa tai strategia ennen toimintaa, vaan se, mitä tapahtuu ja mitä tehdään, luovat käytännössä strategiaa. Koska yhdistysten todettiin aiemmassa teemassa olevan yleisessä päämäärättömyyden tilassa, johtaa toiminnan itseisarvoisuus myös ennalta määrittelemättömään – eli mihin tahansa. Toiminta ei johda mihinkään selkeään päämäärään, joten yhdistyksen strateginen positioituminen on ameebamaista.

Seuraavaksi teemoja avataan lisää, ja analysoidaan haastateltavien käyttämiä kerronnan kielellisiä keinoja käytännön yhdistystoiminnasta ja omasta roolistaan siinä teemojen valinnan perustelemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tämän jälkeen näistä esitetään yhteenveto. Koska teemat vaikuttavat toisiinsa (ilman toista ei olisi toista), niiden esittämistavassa on jouduttu tekemään valintoja sen suhteen, mistä prosessikuvaus alkaa. Valinnassa päädyttiin toimijälähtöisyyteen, joka on selkeä edellytys koko temaattiselle kehykselle, sillä ilman toimijälähtöisyyttä ei olisi tilannekohtaisuutta tai toiminnan korostunutta roolia yhdistyksen muodostuessa toimijoista. Teemojen syklisyyttä ja prosessiluonnetta on kuvattu lisää luvussa *VI Johtopäätökset ja kontribuutio*.

## 5.1 Teema I: Toimijälähtöisyys

Toimijälähtöisyys tarkoittaa toimijoiden merkittävää roolia koko yhdistysten olemassaololle. Toimijuus on lähtökohta toiminnalle, sillä ilman toimijoita ei olisi toimintaa (ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli*), ja sitä edeltäviä tilanteita (ks. Teema II: *Tilannekohtaisuus*). Koska yhdistyksen olemassaolo perustuu toiminnalle, on toimijuus itsessään selkein organisaation strategista olemassaoloa määrittävä asia.



Olemassaolo perustuu käytäntöjen uudelleentuottamiseen sosiaalisessa toiminnassa (Giddens, 1984).

Yhdistysmuotoisessa toiminnassa ei ole keskusjohtoa tai katto-organisaatiota, joka määritteli sen strategiset tavoitteet. Päätöksenteko ja toiminta organisoidaan täysin jäsenten kesken. Tutkimukseen käytetyissä yhdistyksissä toimintalinjat määräytyvät käytännössä yhdistyksen toiminnassa aktiivisten henkilöiden välisissä keskusteluissa tilannekohtaisesti, ja nämä keskustelut ovat useimmiten lähtöisin yksittäisestä tai useasta toimijasta. Käytännön yhdistystyöhön osallistuvilla on voimakas vaikutusvalta yhdistyksen toimintaan omien henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja motiiviansa lähtökohdista ja heidän oma ajattelunsa on olennainen osa koko yhdistyksen toimintaa. Toimijoilla on huomattavasti vapautta ja vastuuta. Aineiston poikkileikkauksessa vapaus ja vastuu ei kuitenkaan ollut samantasoista. Tähän palataan tarkemmin teemassa I: *Toimijalähtöisyys – Vapaus ja vastuu*.

Toimijalähtöisyys voidaan jakaa sekä kollektiiviseen ja yksilölliseen ja sitä kautta kolmeen osa-alueeseen. Kollektiivinen toimijuus viittaa toiminnan kautta syntyneeseen *kollektiiviseen intuitioon*. Kollektiivisen ja yksilöllisen leikkauspinnalle taas sijoittuu *toimijoiden vapaus ja vastuu*, jota sekä annetaan että otetaan. Yksilölliseltä kannalta korostuu *toimijan käytännöllinen järki*: sekä sisäinen ohjautuvuus että ulkoisen ympäristön luotaus, mihin olennaisesti vaikuttaa se käsitys, jonka toimija on yhdistyksen toiminnasta saanut.

Toimijalähtöisyyden teemalla on vahva linkitys kolmanteen teemaan, toiminnan korostuneeseen rooliin, sillä oikeastaan toiminnan rajat muodostuvat yksilöllisessä päätöksenteossa, jota taas ohjaa mennyt toiminta. Mennyt toiminta voi toimia suuntana päätöksenteolle joko niin, että mennyttä toimintaa yritetään toistaa, tai sitten menneestä toimintamallista pyritään tietoisesti poikkeamaan. Toiminta on siis kaikkea toimintaa, jota yksilö/yhdistys tekee. Esimerkiksi *kollektiivinen intuitio* on hyvin voimakkaasti kytköksissä toiminnan korostuneeseen rooliin (ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli*). Kytkös on vahva varsinkin tarkoituksen muodostumisessa toiminnan kautta (ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli – Tarkoitus toiminnan kautta*), sillä tämä kollektiivinen intuitio on osaltaan seurausta toiminnasta alalla tai yhdistyksessä.



### 5.1.1 Kollektiivinen intuitio

Toimijälähtöisyyden teeman ensimmäinen aineistosta tunnistettu alateema on *Kollektiivinen intuitio*, ajatus toiminnan ”helppoudesta”, jostain itsestään olemassaolevasta linjasta tai suunnasta, jota kohti toimijat ajautuvat ja josta he ovat muodostaneet käsityksen esimerkiksi koulutuksen, sosiaalisen ympäristön, alalla toimimisen tai yhdistyksen toiminnassa jo mukana olemisen kautta. Toiminta, jossa he ovat olleet enemmän tai vähemmän mukana on luonut heille ikään kuin automaattisesti yhteistä tietoisuutta ja kykyä päätellä yhdistykseen liittyviä asioita. Koko yhdistys ja sen toiminta ja olemassaolo on sosiaalinen ulottuvuus, jossa asiat ja ihmiset nivoutuvat yhteen muodostaen olemassaoloa.

Kollektiivisen intuition muodostumiseen vaikuttavat:

- vuorovaikutus käytännön toiminnoissa
- yhteisön konventiot
- kokemustieto aiemmin tehdystä tai nähdystä
- yksilöiden intressien suuri painoarvo yhteisön kontekstissa
- yhteisön jäsenten samanhenkisyys.

Kollektiivinen intuitio nousee aineistossa esille esimerkiksi tapauksissa, joissa tutkija on selvittänyt haastateltavilta yhdistyksen olemassaolon viestimisestä esimerkiksi uusille yhdistykseen mukaan tuleville ihmisille. Tätä viestimistä ei tunnistettu tai osattu sanoittaa ennen melko perusteellista pohdintaa. Taustalla tuntui vaikuttavan käsitys, että mukana olevat tai mukaan tulevat jotenkin automaattisesti ymmärtävät yhdistyksen merkityksen ja tarkoituksen yhteiskunnassa. Tämä käsitys syntyy toiminnasta. Haastateltavat mainitsivat poikkeuksetta, että haastattelutilanne oli ensimmäinen kerta, kun he konkretisoivat asiaa edes itselleen.

Kollektiivista intuitiota on vaikea erottaa toimijan käytännöllisen järjen alateemasta, joka on osin päällekkäinen luonteeltaan. Nämä kaksi alateemaa on kuitenkin tarpeen erottaa toisistaan, sillä kollektiivinen intuitio viittaa selkeämmin yhteisön kokemukseen, ”samanhenkisyyteen” ja toimijoiden yhteenliittymiseen, kun taas toimijoiden käytännöllinen järki viittaa yksilökohtaiseen kokemusmaailmaan, joka on



merkityksellisempi teeman II: *Tilannekohtaisuus* edeltäjänä strategian muodostumisessa sosiaalisena prosessina. (Prosessiluonteisuudesta ks. Luku VI *Johtopäätökset ja kontribuutio.*)

Seuraavaa kuvausta varten tutkija on selvittänyt, miten kuva yhdistyksen olemassaolon ja toiminnan kentästä on haastateltavalle muodostunut.

***Esimerkkikuvaus 1: Se, keitä me ollaan, on aika luontevasti rakentunut***

*"No mä oon ollu kuitenkin (--)-vuodesta lähtien niinku näis töissä, -- pitkään olin siis (--)* tossa, öh.. ja et, tot.. siis niinku näi.. nähny ihmi.. lukenu ihmisten tekstejä (-- ja kansainvälisis konferensseissa muissa yhteyksissä oppinu tuntemaan ihmisiä -- amm, tietenki meillä on, (--) jotka rahottaa et ehkä niidenki tapahtumissa ja siinä kontekstissa.. et ei oo mitään et mä, en, en oo niinkun, tietosesti pyrkiny kart.. luomaan karttaa itselleni vaan se on täs (-- [vuosien] aikana mulle aika luontevasti rakentunu se että -- et keitä, keitä me ollaan..." (3A)

Lainauksen kielellisten keinojen tarkastelu osoittaa, että haastateltavan käsitys siitä, *"keitä me ollaan"*, eli mitä yhteisö on, on *"aika luontevasti rakentunu"*. Haastateltava puhuu menneessä aikamuodossa, mikä sopii tämän tutkimuksen löydöksenä olevan strategian sosiaalisen muodostumisen prosessiluonteisuuteen: kollektiivinen intuitio on jotain, joka jostain menneestä toiminnasta johtuen on muodostanut yhdistyksessä ja sen toimijoissa tiettyjä käsityksiä tai ominaisuuksia. (Prosessiluonteisuudesta ks. Luku VI *Johtopäätökset ja kontribuutio.*)

Kartta tarkoittaa piirroskuvaa jostain aiheesta. Haastateltavan ilmaisu kartan puuttumisesta viittaa ajatuksiin tiettyjen konkreettisten asioiden puutteesta olemassaolossa. Merkityksellisiä ovat erityisesti ilmaisut *"en oo niinkun, tietosesti pyrkiny kart.. luomaan karttaa itselleni"* sekä jatko *"se on täs (-- [vuosien] aikana mulle aika luontevasti rakentunu se että -- et keitä, keitä me ollaan"*. Tämä on tulkittavissa niin, että kartan luominen olisi jotain aktiivista, sillä sana "pyrkiminen" viittaa merkitykseltään tiettyyn päämäärään tai tulokseen pääsemisen yrittämistä. Tätä haastateltava kuitenkin kertomansa mukaan nimenomaan ei ole tehnyt. Passiivinen perfektimuoto "on rakentunut" indikoi, että tämä ymmärrys olemassaolosta on tapahtunut vailla aktiivista toimijaa tai aktiivista tekemistä, ja ilmaisulla "luontevasti" haastateltava viittaa johonkin



implisiittiseen ominaisuuteen, joka mahdollistaa ymmärryksen muodostumisen ilman tietoisuutta tai aktiivista toimijuutta, esimerkiksi käytännölliseen järkeen.

Haastateltava mainitsee lyhyen lainauksen aikana useaan otteeseen ”ihmiset”: ”*nähty ihmi.. lukenu ihmisten tekstejä”, ”oppinu tuntemaan ihmisiä”. Tämä on mielenkiintoinen osoitus ihmisen keskeisestä merkityksestä yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen välittymisessä haastateltavalle. Haastateltava käyttää myös ”me”-muotoa yhdistystä identifioivana subjektina: ”meillä on”, ”keitä me ollaan”. Tämä indikoi vahvasti yhteisöidentiteettiä, joka on olennainen lähtökohta kollektiivisessa käsityksessä olemassaolosta.*

Korostamalla useaan otteeseen vuosia, joiden ajan haastateltava on ollut mukana toiminnassa, ja käyttämällä ilmaisua ”*ollu kuitenkin (--)-vuodesta lähtien niinku näis töissä, -- pitkään*” tulee haastateltava korostaneeksi ajallisuuden ja kokemuksen merkitystä tämän olemassaolon käsityksen kanssa, mikä vahvistaa teemojen III: *Toiminnan korostunut rooli* ja I: *Toimijälähtöisyys* keskeistä yhteyttä. Haastateltava käyttää paljon toiminnan kuvauksia – (tekstien) ”lukemista” ja (ihmisten tuntemaan) ”oppimista”. Tämä viittaa vahvaan toimintapainotteisuuteen olemassaolon tarkoituksen käsityksen muodostumisessa.

Aineistossa korostuu yhdistyksen toiminta ja tekeminen tietyssä kontekstissa samanhenkisten toimijoiden kesken. Seuraavassa lainauksessa käy ilmi strategian muodostumisen temaattisen kehyksen prosessiluonne. Kuvausta varten tutkija on selventänyt, käydäänkö yksittäisiin tilanteisiin liittyvissä keskusteluissa tulevaisuuden suuntaan liittyvää keskustelua, ja onko käsitys olemassaolosta epäselvä.

### ***Esimerkkikuvaus 2: Käsitys olemassaolosta on aika yksimielistä***

*”M-mun kokemus on että on aika yksimielistä. Et must tuntuu että -- että se että miks tätä yhdistystä tarvitaan ja mihin sen pitäis pyrkiä ja mitä sen.. mitä tässä niinku on ollu tapana tehdä ja mitä ei ollu tapana tehdä niin on varmaan aika -- aika laajalti jaettua koska on kuitenkin myöskin aika rajattua että -- että toimitaan tän – (--) sisällä että --- että, joooo en mä muista mitään sellasia niinku kauheen, rajanvetokeskusteluja ylipäättään että jossa on ollu silleen että ai jaa emmä oo tajunnu että -- me voitais tehdä tollasta tai että me ei missään nimessä tehdä tollasta.” (3B)*





Lainauksen kielellisten keinojen tarkastelussa on huomattavaa, että haastateltava käyttää hieman ristiriitaista ilmausta toiminnan rajoista, mikä implikoi tietyn yhteisen implisiittisen ajatusmaailman olemassaolosta. Hän tuo ilmi, että toiminta on *"aika laajalti jaettua koska on kuitenkin myöskin aika rajattua"*. Kuitenkaan hän ei muista, että olisi käyty rajanvetokeskusteluja, joissa oltaisiin määritelty, mitä voidaan ja mitä ei voida tehdä. Tämä on tulkittavissa toimijoiden samanhenkisyudeksi, joka luo automaattiset rajat toiminnalle niin, että selkeät rajat ovat olemassa, mutta niistä ei tarvitse keskustella. Tämä välittää käsitystä tietystä implisiittisestä kollektiivisesta olemisesta, joka itsessään on toiminnan rajat, vaikka niitä ei oltaisikaan käyty sanallisesti läpi.

On lisäksi mielenkiintoista, että haastateltava kuvaa tätä käsitystään heti lainauksen alussa ilmaisulla *"must tuntuu"*. Tunne merkitsee vaistonomaista tajua, tietoisuutta, aavistusta tai vaikutelmaa. Se voidaan myös asettaa järkipärisen ajattelun vastakohtaksi. On kiinnostavaa, että koko haastateltavan esittämä kuvaus tästä olemassaolon tarkoituksen jaetusta kokemuksesta on tunne – ei tieto, tosiasioiden tuntemiseen perustuva käsitys.

Haastateltava käyttää paljon predikatiiveja, kuten *"yksimielistä"*, *"jaettua"* tai *"rajattua"*, joilla hän antaa määrittäviä ominaisuuksia tilanteille, joissa tulevaisuuden suunta voisi olla keskustelun alaisena. Passiivimuotoiset termit *"on ollu tapana tehdä ja mitä ei ollu tapana tehdä"*, *"toimitaan"*, *"(on) rajattua"*, korostavat että nämä tekemisen tavat, toiminta tai rajaukset vaan ovat olemassa ilman, että joku toimija aktiivisesti tai tietoisesti on niiden takana. Sanavalinnat *"tehä"* ja *"toimitaan"* korostavat toimintaa abstraktien suuntaviivojen sijaan. Kun haastateltava viittaa johonkin toimijaan, hän viittaa *"meihin"* – *"(me) toimitaan"*, *"me voitaa"*, *"me ei missään nimessä tehdä"*. Tämä viittaa haastateltavan vahvaan kokemukseen yhteisöllisyydestä. Lisäksi käytetyt verbit ovat toimintalahtöisiä.

Ilmaisussa *"sellasia niinku kauheen, rajanvetokeskusteluja ylipäättään"* sanan *"kauheen"* käyttö antaa aihetta tulkintaan, että haastateltava kyllä näkee mahdolliset rajanvetokeskustelut jotenkin painoarvoltaan suuriksi, mutta samalla kaukaisiksi ja tarpeettomiksi, vastenmielisiksi. Lisäksi hän käyttää toiseuttavaa termiä *"sellasia"*, joka erottelee nämä keskustelut joksikin toiseksi, joksikin sellaiseksi, mikä ei taas ole *"tätä"*.



Kollektiivisen intuition merkitys yhdistystoiminnalle tulee ilmi myös esimerkissä, joka kuvastaa sen puutetta. Aineiston nuorinta yhdistystä edustava haastateltava kuvaa tilannetta, jossa kollektiivinen intuitio ei olekaan yhtenäinen. Lainaus on seurausta siitä, kun haastateltava on kertonut omaa toimintaansa ohjaavan intuitiiviset, yleiset periaatteet, jotka ohjaavat toimintaa tietyn selkeän strategisen ohjenuoran puuttuessa. Tutkija on jatkoselvittänyt, miten tämä toiminnan ohjautuminen intuitiivisesti sopii yhdistyksen toiminnan tarkoitukseen.

***Esimerkkikuvaus 3: Paljastuu, että nää ei ollukaan samalla tavalla intuitiivisia kaikille***

*"Niin -- niin, se onki tietysti hyvä, k.. ne on niinku -- mmmm -- ehkä tähän liittyen e.. sit mä aattelen ne, yhdistyksen toiminnan tarkoitus ja, öö, **periaatteet** niin, nepä niinku alkaaki sitte paljastua siinä vaiheessa kun joku, toimiikin jollakin tavalla mikä ei mun mielestä ollut se intuitiivisesti, järkevä toimintatapa jossain tilanteessa tai kirjoittaa jostain ihan oudosta näkökulmasta vaikka jäsenistölialle sähköpostin tai jotain tällästä -- niin siinä se sitte, osottautuukin että, se että mukaudutaan ja toimitaan niinku adhocisti ja, ei oo olemassa kiveen hakattuja sääntöjä ni, ni se tuntuu hyvältä ajatukselta **niin kauan kun se on ristiriidatonta** mut sitte ku se alkaa olla, jotenki, s.. joku tökkääki joku asia, joku ihan pieni niinku merkityksetön juttu mutta tajuaa vaan et tää nyt meni jotenki, hassulla tavalla mun näkökulmasta et tää ois voinu mennä jotenki muutenkin, ois kannattanut ehkä tehdä jotenkin muuten ni -- ni sitte se paljastuuki että, no ei nää nyt ollukkaa niin intuitiivisia, samalla tavalla kaikille, tai että ehkä, mullaki ollu joku, loppujen lopuks sitte ehkä kuitenkin ollut mielessä joku -- tai johonkin, ymmärrykseen tai periaatteeseen mä oon sit nojannut sen..." (4B)*

Lainauksen kielellisistä keinoista on tulkittavissa, että haastateltava pitää ikään kuin lähtökohtana tekemiselle sitä, että toimintatavat ovat *"intuitiivisia, samalla tavalla kaikille"*, koska hänen kuvauksensa juuri osoittaa poikkeuksen tilanteessa, jossa joku toimiikin vastoin tätä haastateltavan olettaa kollektiivista intuitiota. Käsitteen *"paljastuuki"* käyttö on mielenkiintoinen siitä näkökulmasta, että paljastuminen on merkitykseltään jonkin ilmi tulemista, näkyväksi tulemista. Se, että on jotain ennen kuin tämä näkyväksi tuleminen tapahtuu, viittaa siihen, että se jokin on asia, joka ei ole vielä näkyvissä. Tila, jossa ollaan ja toimitaan ilman ymmärrystä siitä, mitä se todella on. Vallitsee ikään kuin harha yhteisestä, kollektiivisesta intuitiosta, joka tulee näkyväksi tässä tiettyssä tilanteessa ja ilman tätä tiettyä paljastumiseen liittyvää tilannetta, samainen



harha jatkuisi. Tällä tulkinnalla on vahva yhtymäkohta teemaan II: *Tilannekohtaisuus*. Haastateltava ei osaa artikuloida, millä perusteella tämä niin sanottu harha on hänelle muodostunut, vaan käyttää ilmaisua "johonkin, *ymmärrykseen tai periaatteeseen mä oon sit nojannut sen*". Hän painottaa verbaalisesti puheessaan sanaa "johonkin", eli hän on voimakkaasti sitä mieltä, ettei osaa eritellä sitä jotain asiaa, johon hän on "*nojannut*", eli joka on ollut hänen tukensa, jonka varaan hän on laskenut ja jonka perusteella hän itse on toiminut.

Haastateltava kuvaa myös, kuinka "joku, toimiikin jollakin tavalla". Kinpartikkeli sanassa "toimiikin" korostaa lauseen sisältöä luomalla siihen ikään kuin yllätysmomenttia kuvaavan ilmaisun, kun tämä "joku", määrittelemätön henkilö, toimii "jollakin tavalla", eli määrittelemättömällä tavalla. Haastateltava asettaa lainauksessaan vastinpareiksi itsensä ja tämän "joku"-henkilön, millä hän pyrkii tekemään erottelua oman ajattelutapansa ja tämän toisen ajattelutavan välillä, minkä hän luuli olevan yhtenäinen, mutta paljastui, ettei se olekaan. Haastateltava kuvaa toistuvasti tapahtumien poikkeuslaatuista luonnetta: "osottautuukin" ja "tökkääki" (lyhennys sanasta "tökkääkin"), "paljastuuki" (lyhennys sanasta "paljastuukin").

Haastateltava ottaa esille myös sen, että "*ei oo olemassa kiveen hakattuja sääntöjä*", jotka hän ikään kuin asettaa vertauskuvan keinoin vastakohtaksi sille, kun "mukaudutaan" ja "toimitaan niinku adhocisti". Tämä mukautuva adhoc-toimintatapa on vallitseva "niin kauan kun se on ristiriidatonta", eli kun sitten poikkeus ilmenee. Lainausta sisältää runsaasti toimintaa kuvaavia verbejä, edellisessä virkkeessä mainittujen lisäksi "*ois kannattanut ehkä tehdä*". Passiivimuoto "mukaudutaan" viittaa toiminnan tai tapahtuman luonteeseen vailla tekijää, subjektia.

Erottamalla omassa kerronnassaan tämän jonkun henkilön, joka toimiikin tietyllä tavalla, haastateltava tuo lisää kontrastia totuttuun toimintatapaan verrattuna poikkeukselliseen, epäyhtenäisen intuition, mukaiseen toimintaan. Lisäksi tämä toimintatapa on haastattelijalle vieras tai erikoinen, jota kuvastaa ilmaus "hassulla tavalla". Koska tämä paljastuminen "hassulla tavalla" tarkoittaa yllätystä, se myös tarkoittaa, että kollektiivinen intuitio ei olekaan kaikille sama. Haastateltava käyttää mennyttä aikamuotoa, mikä kuvaa strategian muodostumisen sosiaalista prosessiluonnetta (ks. Luku VI *Johtopäätökset ja kontribuutio*).



### 5.1.2 Vapaus ja vastuu

Toimijälähtöisyyden teeman toinen tunnistettu alateema on *Vapaus ja vastuu*. Toimijat ovat itseisarvo yhdistyksen olemassaololle, ja heidän oma toimintansa vaikuttaa suuresti siihen, millaiseksi koko yhdistyksen tarkoitus muodostuu. Toimijoiden aloitteesta toiminnan rajat venyvät (vapaus), mutta toimija on myös tärkeässä roolissa yhdistyksen tarkoituksen muodostumisessa (vastuu).

Vapauden ja vastuun kentälle kuuluvat

- luottamus yksilöiden osaamiseen, kokemukseen ja tietoihin
- henkilökeskeisyyden merkitys yhdistyksen olemassaololle
- toimijoiden verkostojen ja elämismaailman merkitys yhdistyksen toiminnalle
- ideoiden tärkeä merkitys: niiden esittäminen ja kehittäminen toiminnaksi
- mahdollisuus ja puitteet toteuttaa itseään, oma-aloitteisuus
- henkilökohtaiset rajanvetotilanteet: joko rajojen venyttäminen tai niiden vetäminen
- itsenäinen tapa tehdä asioita, motivaatio
- sitoutuminen asioiden eteenpäin viemiseen
- henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttaminen.

Ideat, idearikkaus toimijoiden ominaisuuksina ja ideoiden välttämättömyys koko yhdistykselle käyvät ilmi vahvasti koko aineistossa. Seuraavaa kuvausta varten tutkija on selvittänyt, mikä on haastateltavan toimenkuva yhdistyksessä.

#### ***Esimerkkikuvaus 4: Tilaa ja valtaa niille, jotka valmiita käyttämään sitä***

*"...Mutta muuten varmaan aika, laajaltiki nyt niinku sitte vois olla hyvinki oma-alotteinen niinku sanoin tässä aiemminki että tässä on tilaa -- aika hyvin ottaa sitä valtaa niille jotka sitä vaan -- tuntuu -- olevan valmiita käyttämään kun ollaan niin vapaaehtoistyön puitteissa silleen että -- että meil on ollu kaikkee siis sellasia että ihmiset on esimerkiksi perustanu (--) kun on kokeneet et siitä vois olla hyötyä jossain rahanjaossa että -- että totahh, ois niinku yhdistyksen nimen alla niin ois vähän virallisempi jonku tutkimusryhmän status, niin sitte on sanottu että, siitä vaan ja sitten, on ikäänku*



*yksittäisellä hallituksen jäsenellä ollu mahdollisuus -- perustaa tällainen niinku yhdistyksen alle vielä oma, porukkansa. Että aika väljästi tätä on sillä lailla, voinu soveltaa jos on, jos on intoa vaan ollu.” (3B)*

Lainauksen kielellisiä keinoja arvioidessa ilmenee, että haastateltava tuo esille sekä yhdistyksen rajojen epäselkeyden että sen toimimisen jonain, jonka nimen alla voi olla toimijoiden itsensä luomia konstruktioita. Haastateltava käyttää ilmaisuja, kuten *”laajaltiki”, ”tilaa”, ”kaikkee siis sellasia”, ”väljästi”,* jotka viittaavat määrittelemättömiin rajoihin. Käyttäessään konditionaalia muun muassa ilmaisuissa *”vois olla”, ”vois [--] ottaa sitä valtaa”, ”ois vähän virallisempi”,* haastateltava tulee kuvanneeksi erilaisia mahdollisuuksia. Lisäksi haastateltava tuo esiin aktiivista toimijuutta ja toimivia subjekteja: *”on tilaa -- aika hyvin ottaa sitä valtaa”, ”ihmiset on esimerkiksi perustanu (-- ) kun on kokeneet”.*

Haastateltava käyttää runsaasti toimintaa kuvaavia verbejä ja liittää ne toimijoihin: *”olla”* (oma-aloitteinen), *”ottaa”* (valtaa), *”käyttämään”* (valtaa), *”perustaa”, ”sanottu”, ”soveltaa”.* Haastateltava käyttää moneen otteeseen *”me”*-muotoa: *”meil on ollu”, ”(me) on sanottu”.* Tämä viittaa melko vahvaan yhteisyyden ja yhdistysidentiteetin kokemukseen.

Toimijoiden vapaus ja vastuu myös johtaa siihen, että yhdistyksen kautta saa viedä omaa agendaansa eteenpäin. Se sekä venyttää toiminnan rajoja että tekee toiminnasta henkilökeskeisempää, sillä jotkut merkittävät aiheet yhdistyksen toiminnassa ovat yksinkertaisesti toimijoiden omien preferenssien toteutumista. Seuraavassa esimerkikuvauksessa haastateltava on tuonut esiin yhdistyksen toivotun tulevaisuuden suunnan *”isompana ja merkittävänä yhteiskunnallisena toimijana”.* Tutkija kysyy, kokeeko haastateltava, että hänen oma toimintansa vie yhdistystä tähän suuntaan.

#### ***Esimerkkikuvaus 5: Oman vision ajamista***

*”Kyl mä, koen että aika paljokin, ja niinkun varsinkin just sen verkostoitumisen kautta et pystyy niinkun, olemaan tavallaan semmonen yhdistäjä. Ja sit se on ehkä niinkun -- tai nii, no varmasti yhdistys siit hyötyy mutta sit se on jotenkin, mulle myös kauheen kiva tapa toimia että et, et ku sit mun mielestä ei siinäkään oo mitään järkeä et joku [haastateltava] täällä niinku -- tavallaan et et et (naurahtaa) joku [haastateltava] on se toimija joka*



*rakentaa sitä [asiaa] niinkun et et siinäkään ei oo mun mielestä mitään järkeä jos nyt ei oo siinä et [yhdistyskään] rakentaa mutta niinkun että, se yhdistys on mun mielestä niinkun järkevämpi toimija siinä ja mä koen sen kauheen luontevana niinkun puhua, tavallaan sen yhdistyksen nimissä ja yhdistyksen puolesta, koska se on sit ikäänkun, niinkun, emmä tiedä voiko tän nyt tulkita niin et se on myös keino ajaa niinkun jotain omaa visiota, mutta tottakai se nyt varmaan (--), siihen niinkun kulminoituu sit juttuja jota niinkun itse haluaisi että, että tapahtuu ja tehdään, tiedemaailmassa.” (4A)*

Lainauksen kielellisten keinojen tarkastelussa ilmenee, että verkostoituminen on haastateltavalle väline, jonka kautta hän voi olla yhdistyksen ja yhteiskunnan yhdistäjä. Se, että haastateltava lisäksi käyttää ilmaisua ”semmonen yhdistäjä”, hän ikään kuin asettaa itsensä irralliseen kontekstiin, kolmanteen persoonaan yhdistyksen ja yhteiskunnan välille. Lisäksi hän käyttää kaksi kertaa sanaa ”kauheen”, mikä on tulkittavissa voimakkaan tuntemuksen ilmentämiseksi.

Aktiivimuotoisen verbin ”rakentaa” käyttö taas viittaa hyvin ruohonjuuritasolta lähtevään, jonkun suuren asian luomiseen, muodostamiseen tai tekemiseen (haastattelun anonymina pitämiseksi asiaa ei identifioida). Haastateltava kuitenkin tulee kuvanneeksi, että asian rakentaminen vähintään yhdistyksen voimin on järkevämpää kuin yksin. Hän myös keskellä puhetta naurahtaa kohdassa, jossa hän kertoo siitä ettei ole ”mitään järkeä” tehdä asiaa yksin. Konditionaalinen ilmaisu ”jota niinkun itse haluaisi” on tulkittavissa niin, että haastateltava haluaa tehdä asiaa, muttei ilmiselvästi kykene siihen yksin.

Lainaus kuvastaa lisäksi yhdistyksen roolia ”sateenvarjona”, subjektiivisten halujen ja toiveiden kollektiivisena ilmentymänä, mikä käy ilmi läpi aineiston. (Ks. Sateenvarjosta tässä kontekstissa lisää teemassa III: *Toiminnan korostunut rooli.*)

Luottamus toimijoiden esiin tuomiin ajatuksiin on myös kantava aihe koko aineistossa. Päätöksiä tehdään ”toimijoiden tonteilla”, ja heille annetaan vastuuta ja vapautta päättää asioista. Kun joku tuo esiin jonkin ajatuksen tai asian, sen relevanssiin pääsääntöisesti luotetaan. Toimijoiden aktiivisuuden määrä myös venyttää toiminnan rajoja jopa pysyvästi, ja ilmentää siten yksilöiden arvoja yhdistyksen toiminnassa.

Seuraavaa kuvausta ennen tutkija on kysynyt, miten valintoja tehdään yhdistyksessä esimerkiksi tiettyjä arvolatauksia sisältävien termivalintojen suhteen.

### *Esimerkkikertomus 6: Joku keksi*

*"Niin, no esimerkiksi toi [tietyn niminen]-juttu et joku, että ensimmäisenä vuonna jo.. joku keksi et hei järjestetään [tietyn niminen]. No sit järjestettiin [tietyn niminen], sit sen jälkeen on järjestetty [tietyn niminen], ei se nyt s.. niinku sen kummempaa kukaan ei oo, problematisoinu sitä aikaisemmin, sit se on sillä nimellä vaan ollu. Hyvin tämmönen niinku -- satunnaisesti, siitä on nyt sitten tullut (--). Ja näin mä nyt luulen että asiat yleensäkki toimii ei niitä varmaan, enimmäkseen kauheesti -- mietitää ennenkun siihen tulee joku syy. Ennenkun siihen tulee niinku, toisinsanoen joku ongelma -- tai että keksitään jot.. joku joka on omasta mielestä parempi." (4B)*

Lainauksen aikamuotojen tarkastelu ilmentää, että tämä tietty, yksittäisen henkilön muodostama, nimessään määrättyä positiota ja arvolatausta sisältävä, tapahtuma jää osaksi yhdistyksen toimintaa: ajatus, "et hei järjestetään" (preesens), "No sit järjestettiin" (imperfekti), "sit sen jälkeen on järjestetty" (perfekti). Perfektimuoto kuvaa järjestämisen jäämistä osaksi toimintaa.

Ilmaus "ei niitä varmaan, enimmäkseen kauheesti -- mietitää" osoittaa, että haastateltava erottaa toiminnan vahvasti tietoisuudesta. Adverbin "varmaan" käyttö viittaa siihen, että näin haastateltava päättelee asian olevan, joten sitä ei olla määritelty tiedostaen yhteisesti.

Toimijoiden yksittäisten ideoiden ja ajatuksien merkitys toiminnalle kuvastuu myös ilmaisussa "Ennenkun siihen tulee niinku, toisinsanoen joku ongelma -- tai että keksitään jot.. joku joka on omasta mielestä parempi". Keksiminen on ajatteluun perustuvaa henkistä toimintaa. Passiivin (me) keksitään käyttö kuvastaa haastateltavan yhteisöllisyyden kokemusta. Ilmaus "omasta mielestä parempi" antaa vahvan indikaation jostain yhteisön singulaarista mielestä ja viittaa kokemukseen vahvasta jaetusta yhteisyydestä, jolla on tämä "oma mieli".

Toimintaan aktiivisesti osallistuvien toimijoiden vapauden ja vastuun suhteen ilmeni aineistossa eroja. Ne yhdistykset, joissa toimijoilla on eniten vapautta ja valtaa toimia ns. "yhdistysidentiteetillä" vapaa-ajallaan ja laajentaa toiminnan rajoja, omaavat kaikista päämäärättömämmän tulevaisuuden suunnan, ja toimijat ikään kuin testailevat eri suuntia toiminnalle, "tökkii sinne sun tänne" (4A). Näissä yhdistyksissä oli myös vähiten



hierarkiaa ja vähiten ylöskirjattuja periaatteita. Näissä yhdistyksissä jäsenistöä yritetään osallistaa myös hallituksen, tai muuten toiminnassa aktiivisten, ulkopuolelta.

Yhdistyksessä 2 jäsenistö nähtiin täysin passiivisena eikä sitä edes yritetty osallistaa. Tässä samaisessa yhdistyksessä (2) vallitsi myös kaikkein suurin hierarkia – ja linjan tai ”periaatepäätöksen” (2B) aikaansaamiseksi on myös äänestetty virallisissa kokouksissa. Yhdistys nojaa menneeseen, olemassaolevien periaatteiden säilyttämiseen ja vahvaan puheenjohtajaan.

### 5.1.3 Toimijan käytännöllinen järki

Toimijälähtöisyyden teeman kolmas tunnistettu alateema on *Toimijan käytännöllinen järki*. Aineistossa kävi ilmi, että toimijat itsessään eivät suunnista kohti valintoja, ideoita tai ehdotuksia tietoisiin periaatteisiin nojaten. Sen sijaan omassa arkisessa elämässään he tekevät tiedostamatta yhteyksiä henkilöiden ja asioiden välillä, jotka liittyvät yhdistykseen. Kokemus siitä, mitä yhdistys tekee, vaikuttaa tähän suunnistamiseen ja yhteyksien luomiseen. Toimija ohjautuu arjessa toimiessaan tiedostamattomasti ja luo samalla jatkuvasti rajoja yhdistyskontekstille.

Käytännöllisen järjen käytössä on aineistossa nähtävissä kaksi tasoa:

- 1) Toimijan oma elämismaailma, jossa hän kokee jonkin asian kuuluvan yhdistyksen kontekstiin tai ei koe. Toimija tekee arvoasetelmia siitä, mikä kuuluu yhdistyksen toimintaan tai ei kuulu. Toimija päättää, mikä on ”järkevää” yhdistyksen kannalta.
- 2) Toimijan oman elämismaailman ympäristön tarkkailu ja luotaus, verkostot ja muu aktiviteetti työ- tai tiedemaailmassa. Ilman tiedostettua ohjausta toimija yhdistää asioita toisiinsa yhdistyksen ja muun ympäristön välillä. Toimija välittää näitä asioita sekä yhdistykseen että yhdistyksestä poispäin. Valinnat, joita toimija tekee, eivät ole tiedostettuja.

Aineistosta ilmenee vahvasti, että jos jokin tilanne ei ole tullut vastaan, ei asiaa todennäköisesti olla ollenkaan vielä pohdittu yhdistyksen kontekstissa. Hyvä ilmentymä yksilöiden omasta käytännöllisestä järjestä on seuraava kuvaus, joka ilmentää myös



toiminnan sosiaalista luonnetta. Kuvausta varten tutkija on selvittänyt, miten toimittaisiin tilanteessa, joka olisi menneeseen toimintaan nähden vierasta.

### ***Esimerkkikuvaus 7: Mentaalinen kartta***

*"...Mä luulen, että, öö -- mä luulen että ihmiset, joita tämä asia siinä koskettais -- vähä vaih.. vaihtelis kontekstist riippuen keitä, ne ihmiset niinku konkreettisesti ois -- aa varmaankin tulisivat -- (hyvin hidasta puhetta) ehkä sitä sen kummemmin tiedostamatta miettineeks, automaattisesti niitä asioita mitkä meitä yhdistää, ja piirtäneeks jonkunlaisen mentaalisen kartan, sitä kautta siitä et mitä me ollaan. Sit sen jälkeen se epäilyttävä asia varmaan positioitais, suhteessa siihen, mitä me ollaan ja -- amm, asiaa varmaan niinku keskustelullisesti toisistaan heijastaen (hitaasti puhumista), haettais sitä et voiks toi sisältyä tähän, vai onks toi niinku, vastakkaista (painottaa) liian vastakkaista jollekin semmoselle joka on liian keskeistä, sille mitä me ollaan..." (1A)*

Haastateltava käyttää kuvauksessaan konditionaalia eli kertoo jostain mahdollisesta. Haastateltavan käyttämä ilmaisu *"ihmiset, joita tämä asia siinä koskettais varmaankin tulisivat [--] miettineeks [--] ja piirtäneeks"* viittaa alitajuiseen toimintaan, sillä *"tulla miettineeksi/piirtäneeksi"* viittaa johonkin automaattisesti tapahtuvaan, vailla aktiivista toimijuutta. Lainauksen alkuosassa haastateltava käyttää monikon kolmatta persoona *"he"* (ihmiset). Tämä viittaa selkeämmin yksilöiden toimintaan, näiden tiettyjen ihmisten toimesta tapahtuvaan *"miettimiseen"* tai *"piirtämiseen"*. Puolivälissä lainausta haastateltava vaihtaa monikon ensimmäiseen persoonaan *"me"*: *"asioita mitkä meitä yhdistää"*, *"siitä et mitä me ollaan"*, ja *"Sit sen jälkeen se [--] positioitais"*. Tästä muutoksesta on tulkittavissa, että haastateltavan mukaan myös yksilön oman, konkreettisen tuotoksen eli kartan, sisältö riippuu paljon siitä, mikä yhteinen kokemus on ja minkä tulkinnan yksilö on tästä yhteisestä kokemuksesta tehnyt.

Edellä mainitut asiat ovat siis yksilötasolla tehtäviä pohdintoja. Lainauksen lopussa haastateltava alkaa puhua ikään kuin prosessi olisi alunperinkin ollut yhteistä pohdintaa: *"epäilyttävä asia varmaan positioitais"* – tässä ei enää puhuta *"heidän"* eli yksilöiden positioimasta asiasta, vaan jostain yhteisestä, *"me positioitais"*. Termin *"epäilyttävä"* käyttö viittaa siihen, että tällainen tilanne tai asia josta ei ole vielä ennakkokäsitystä tai linjaa, pidetään loitolla toiminnasta ja siitä, mitä *"mitä me ollaan"*.



Sanan negatiivinen konnotaatio viittaa myös haastateltavan uusiin asioihin liittämään merkityksenantoon.

Valinnat olivat haastava aihe haastateltaville läpi aineiston. Kaikki kokivat valintoja koskevan kysymyksen vaikeaksi, ja kysyivät tutkijalta lisätietoja siitä, mitä valinnalla tarkoitetaan. Seuraavaa kuvausta ennen tutkija on kysynyt, mihin haastateltavan valinnat liittyvät yhdistyksen toiminnassa.

### ***Esimerkkikuvaus 8: Tilannekohtaista intuitiivisuutta***

*"...mun mielestä niinku, tosi sellasiin arkisiin, niinku jokapäiväisiin juttuihin, ja sitten niissä on myös mun mielestä ehkä -- aika vaikea väittää että mä nyt niissä eni.. enimmäkseen niinku noudattaisin jotain, jotain, m.. mietittyjä periaatteita että **voiks näin nyt tehdä**, vaan ene*

*mmän ne on aika intuitiivisia juttuja et no mitä mä nyt, miten mä nyt tässä tilanteessa ihmisenä käyttäydyn --- [--] että ei tuu jatkuvasti vastaan semmosia tilanteita missä joutuis mun mielestä pohtimaan että onks tää nyt -- jotenki, jonku -- jonku, arvojen tai jonku sääntöjen mukaista toimintaa jollaki tietyllä tavalla tai mikä ratkaisu tässä pitäisi tehdä tai että mulla ois tarjolla jotku niinku vaihtoehdot ja sit, mä päättäisin niiden välillä jotenkin, **harkiten**, rationaalisesti miettien että, mitä, mitä niinku -- mikä olisi oikea valinta nyt niinku tämän yhdistyksen kontekstissa tässä tilanteessa [--]..." (4B)*

Lainaus on sekoitus kuvausta ja kertomusta. Haastateltava kuvaa tilanteen etenemistä ja luo samalla pieniä kertomuksia siitä, mitä hän kyseisessä kuvauksessa ajattelee. Esimerkkinä tästä on kohta "noudattaisin jotain, jotain, m.. mietittyjä periaatteita että **voiks näin nyt tehdä**". Lyhyt kertomus tässä on **voiks** (alku) **näin** (keskikohta) **nyt tehdä** (loppu). Haastateltava tuntuu jäsentävän valintatilanteita itselleen kertomuksilla.

Haastateltava sanoo: "*on myös mun mielestä ehkä -- aika vaikea väittää että mä nyt niissä eni.. enimmäkseen niinku noudattaisin jotain, jotain, m.. mietittyjä periaatteita*". Tämä ilmaus kuvastaa mahdollisia ristiriitaisia tuntemuksia haastateltavan viittaamista "mietityistä" periaatteista. Ilmaus "aika vaikea väittää" sisältää arvolatauksen: vaikka kukaan ei haastattelutilanteessa väitäkään haastateltavalle mitään, niin haastateltava silti puhuu ikään kuin joku olisi väittänyt, että hän miettisi periaatteita – sillä hän sanoo että on aika vaikea väittää, että hän niin tekisi. Adjektiivi "vaikea" eli vaivalloinen, työläs, vaativa, taas kuvastaa negatiivista konnotaatiota tälle väittämiselle.



Näin ollen haastateltavalla tuntuu olevan voimakas käsitys siitä, etteivät häntä ohjaa periaatteet arkisissa kysymyksissä.

Lisäksi ilmaisusta "noudattaisin jotain, jotain, m.. mietittyjä periaatteita" on tulkittavissa, että haastateltavan mukaan se, että hän "noudattaisi" periaatteita tarkoittaisi, että periaatteet määrittelisivät hänen tekemistään. Koska hän ei suhtaudu periaatteisiin näin, hänen tekemisensä tai ajatuksen juoksunsa on määrittelemätöntä. Se, millaiseksi hänen toimintansa tai päätöksensä toiminnan suhteen muodostuu, riippuu sen sijaan hänen intuitiostaan, kuten haastateltava itsekin toteaa.

Lainauksen kohdassa "*ei tuu jatkuvasti vastaan semmosia tilanteita missä joutuis mun mielestä pohtimaan että onks tää nyt -- jotenki, jonku -- jonku, arvojen tai jonku sääntöjen mukaista toimintaa jollaki tietyllä tavalla*" haastateltava tekee eroa sille, että hän pohjaisi toimintaansa myöskään valmiiksi päätettyihin, tiettyihin arvoihin ja sääntöihin. Joutua-verbin käyttö kuvastaa, että tämä olisi haastateltavan mielestä vastenmielistä – siis tällainen arvoihin ja sääntöihin pohjaaminen. Adverbin " jotenki" ja pronominiin "jonku -- jonku" (huom! taukoa sanojen välillä) toistaminen asettaa arvot ja säännöt kauemmas ja enemmän erilleen haastateltavasta itsestään, sillä ne ovat jotain muuta, joitain määrittelemättömiä, tunnistamattomia asioita.

Toimijan tekemää arvostelma- tai valintatyötä ennen asian tulemistä muiden tietoon havainnollistavat useat lainaukset aineistossa. Keskeinen havainto on, että koska toiminta on toimijälähtöistä kauttaaltaan, niin se, mitä toimija päättää liittää yhdistyksen kontekstiin on merkittävää ja kriittistä yhdistyksen toiminnalle entiteettinä. Yksilön harkintavalta ja ajattelu nousee siis tärkeään asemaan siinä, mitä koko yhdistys ylipäätään tekee ja siten siihen, miten sen strategia muodostuu käytäntönä.

Seuraavaa kuvausta varten tutkija on kysynyt, miten reagointia vaativat asiat tulevat yhdistyksen agendalle.

#### ***Esimerkkikertomus 9: agendalle tuodaan ja sieltä fiidataan takaisin***

*"...Keskusteluun, no joku ne aina tuo. Ja sit meil on hyvin verkostunei.. toittuneita ihmisiä siinä, mukana. Niinku vaikka just, tälleen [toiminnassa x] aktiivisesti olevia [--] niin sitä kautta sitte, sit ne tulee sinne pöydälle ja sit niist keskustellaan ja rupertellaan ja, senpä takia ne venyy ne kokoukset (naurahtaa). Mut se on niinku tärkeä, tärkeä osa sitä, ja sitte*



*ne tavallaan niinku, idea on se et ne fiidaa sinne, niinku takasin niihin, äm, yhteisöihin, et niistä puhutaan sitte sitte myös paikallisesti...” (2B)*

Lainauksessa haastateltava kuvaa jonkin tietyn tilanteen tulemistä yhdistyksen agendalle toimijoiden kautta. Teemassa II: *Tilannekohtaisuus* käy ilmi, että nämä tilanteet liittyvät esimerkiksi ympäristöön, verkostoihin tai muuhun keskusteluun. Haastateltavan käsityksen mukaan reagointia vaativa asia on nimenomaan toimijasta lähtöisin ja näin tapahtuu *”aina”* eli poikkeuksetta. Aiheet määräytyvät esimerkiksi toimijan aktiivisuuden ja verkostojen kautta. Kun toimija itse on tehnyt osansa, tapahtuu *”me”*-osuus: *”meil on hyvin verkostunei.. toituneita ihmisiä”, ”(me) keskustellaan ja rupertellaan”.*

Tilanteiden merkitystä ja keskustelua kuvaavassa ilmaisussa *”Keskusteluun, no joku ne aina tuo [--] sit ne tulee sinne pöydälle”* vertauskuva *”sinne pöydälle”* ikään kuin neutralisoi aiheen, jonka toimija on tuonut. Se ei ole enää toimijan asia, vaan se on neutraali, läpi käytävä yhdistyksen asia, joka on *”pöydällä”* muiden asioiden kanssa samanarvoisena. Toimijalla on kaksoisrooli, kun hän myös *”fiidaa”* (englannin kielen sanasta *feed, syöttää*) asian takaisin sinne, mistä se tulikin. Kronologinen kuvaus *’toimija ”tuo pöydälle” asian, siitä ”keskustellaan ja rupertellaan”, jonka jälkeen hän ”fiidaa takaisin”* ilmentää tilanteiden ja agendalle tulevien asioiden prosessiluonnetta, jossa toimijan rooli on keskeinen.

Edellä mainitut esimerkit ovat havainnollistaneet yksilöiden sisäisen ajatusmaailman merkitystä. Sen lisäksi, että toimijan henkilökohtainen käytännöllinen järki vaikuttaa väistämättä yhdistykseen, siihen myös yhdistykset koko aineiston läpi luottavat. Ympäristöstä tulevat syötteet lasketaan paljolti toimijoiden varaan.

Seuraava kuvaus ilmentää toimijan roolia yhdistyksessä. Ennen kuvausta tutkija on kysynyt, miten haastateltavan yhdistys reagoi muutoksiin yhdistyksen ulkopuolella tai sen toimintaympäristöstä tuleviin syötteisiin.

#### ***Esimerkkikuvaus 10: Antennit ylhäällä***

*”...Et mut, -- mut et ei ei, niinku semmosta isompaa -- öö, --- ei-eikä oo mitään tämmöstä et skannattais nyt toimintaympäristön muut.. kaikki niinku voi aj, ajatella et ihmiset niinku huomaa asioita meil on kuitenkin kymmenen ihmistä noin (--) et on antennit ylhäällä, ni voi tuoda sitte, niinku (--) kokoukseen niinkun tietyn asian, jossa on...” (3A)*



Lainauksen kielellisiä keinoja arvioidessa voidaan tulkita, että haastateltava ei pidä toimintaympäristöstä tulevia syötteitä sinällään kovin merkityksellisinä. Hän ilmaisee tämän sanomalla, että *"ei, niinku semmosta isompaa"* reagoinnin tarvetta ole. Tämä olisikin hänelle kaukaista eli "semmosta".

Haastateltava käyttää kuvauksen aikamuotona preesensiä. Tämä viittaa parhaillaan meneillään olevaan asiaan, yhdistyksen nykyisyyteen. Haastateltava käyttää vertauskuvaa *"ei-eikä oo mitään tämmöstä et skannattais"*, eli johdonmukaista ja tarkkaa tapaa huomioida ympäristö ei ole. Ympäristön huomiointi tapahtuu pääsääntöisesti toimijoiden kautta.

Toimijoiden käytännölliseen järkeen viittaa suoraan haastateltavan ilmaisu *"ihmiset niinku huomaa asioita"*. Huomata-verbi itsessään tarkoittaa jonkun asian havaitsemista, ymmärtämistä, merkille panemista. Jonkin ominaisuuden tai ajattelutavan avulla toimija osaa yhdistää tämän asian ja yhdistyksen toiminnan toisiinsa. Vertauskuva *"et on antennit ylhäällä"* viittaa alati läsnä olevaan välineeseen, joka johtaa asioita ympäristöstä yhdistykseen ja joka tuntee tai aistii yhdistyksen kannalta merkitykselliset asiat. Tällainen rooli toimijoilla on.

Yhdistyksen ja toimijoiden symbioosin vuoksi on tutkimuksen puitteissa haastavaa tehdä selvärajaisia erotteluja sille, mihin kollektiivisuus loppuu ja mistä "toimijan käytännöllinen järki" alkaa tai toisin päin. Teemana toimijalähtöisyys kuitenkin tarkoittaa, että yhdistyksen koko olemus on oikeastaan riippuvaista toimijoiden sisäisistä maailmoista.

Tämän merkitystä osoittaa seuraava kuvaus, jota ennen haastateltava on tuonut esiin, että yhdistyksen täytyy "pysyä kärryillä" ympäristön tapahtumista. Tutkija kysyy, miten tämä tapahtuu.

#### ***Esimerkkikuvaus 11: Yhteisön kärryillä pysyminen tapahtuu yksilöiden kautta***

*"No yht.. sanotaan yksilö.. yhteisön kärryillä pysyminen tapahtuu yksilöiden kautta. Ja, meillä jokaisella vähä eri tavalla. Öö, mun ja (--) tapauksessa siinä että me, seurataan sitä mitä (--) tapahtuu [hän] nyt joka on (--) sisällä, pystyy sitä niinku vielä, tarkemmin seuraa et hän on niin silleen koko ajan tuntosarvet päällä siinä, minä toki myös mä, tapaan siis ihan mun (--) on mun ystäviä (--) et mul on niinku tavallaan ne semmoset omat sisäiset verkostot on kans niin laajat et mä niinkun, nään niitä ihmisiä, koko ajan, mä juttelen*



*niiden ihmisten kans jatkuvasti. Et tota, et se on niinku semmosta se niinku tapahtuu siinä, sen muun, arjen ja sosiaalisen toiminnan ja kaiken, siinä niinku ihan vaan osana, osana elämää. Mä luulen et sit ehkä noilla meiän muilla -- kukin vähän niinku jokaise.. omalla, omalla alueellaan [--], et sit et jokaisella on niinku tavallaan vähän se oma maailmansa, joka sitte ku me, kuitenkin koko ajan, kaikesta mahdollisesta keskustellaan paljon yhdessä nii tää, tieto, sitten niinkun kasaantuu. [--] et tavallaan että niinku, ihmisten eri vahvuudet niitten kinnostuksen kohteet, vaan kun ne sitte tuodaan paikkaan niin sit siit syntyä aika paljon tietoa -- ja tota-a, semmosta tietoa jonka, pohjalta sitte voi reagoida, erilaisiin asioihin.” (2B)*

Lainauksen kielellisten keinojen tarkastelu osoittaa kiinnostavalla tavalla toimijälähtöisyyden merkityksen yhdistykselle entiteettinä. Haastateltava tulee vertauksellaan ”yhteisön kärkyillä pysyminen tapahtuu yksilöiden kautta” luoneeksi kuvan siitä, että yhdistys on liikkeessä ja menossa johonkin, kärkyissä, mutta niillä pysyminen eli matkan jatkuminen edellyttää ympäristön tapahtumien ymmärrystä yksilöiden kautta.

Haastateltava käyttää lainauksessa erilaisia tapoja irrottaa toimijat toisistaan: ”jokaisella”, ”omat sisäiset verkostot”, ”omalla alueellaan”, ”oma maailmansa”, ja asettaa toimijat hyvin singulaarisiin kehyksiin. Silti hän puhuu sujuvasti aina välillä me-muodossa: ”me, seurataan”, ”meiän muilla”, ” me, kuitenkin koko ajan, kaikesta mahdollisesta keskustellaan”. Tämä kuvastaa hyvin kaksijakoista toimijuutta: yksilön roolia yhteisön toiminnassa.

Haastateltava käyttää vertauskuvaa toimijasta, joka on ”silleen koko ajan tuntosarvet päällä siinä”. Tuntosarvi-vertauksen voi tulkita niin, että vaikka toimija toimiikin omassa subjektiivisessa elämysmaailmassaan, yhdistys-assosiaatio on koko ajan läsnä. Singulaarisen ja kollektiivisen välisenä siltana haastateltava näkee sen, kun ”kuitenki koko ajan, kaikesta mahdollisesta keskustellaan”, eli tuntosarvien käyttämisen yhteydessä ikään kuin simultaanisti tapahtuu yhdessä keskustelua. Tällä haastateltava kuvaa tätä symbioottista suhdetta toimijan yksilöllisen elämysmaailman ja yhdistysentiteetin välillä. Ilmaisulla ”kaikesta mahdollisesta” haastateltava tuo esille, että ei ole rajoja tai rajoitteita asioille, joista ei keskusteltaisi.

Ajallisenä kuvauksena lainaus on pelkistettävissä seuraavaan muotoon: toimijan maailma -> yhdessä keskustelu -> reagointi asioihin. Yhdistyksen rajojen näkökulmasta kuvaus on kiinnostava. Haastateltava ilmentää kuvauksen relevanssia



nykyhetkessä käyttämällä aktiivimuotoista preesenssiä kerronnan aikamuotona: *"tapahtuu", "me, seurataan", (hän) "seuraa", "mä juttelen", "keskustellaan"*.

Toimijan käytännöllinen järki on paljolti seurausta tietystä yksilö- ja yhdistysidentiteetin sekoittumisesta (ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli – Yhteinen tekeminen*). Seuraava lainaus viittaa tutkijan tiedusteluun siitä, millaisia valintoja haastateltava arkisessa toiminnassaan tekee liittyen yhdistykseen.

*"Varmaan toi on se niinku se keskeisin että mä, niinku, ei oo mitään sellasta aikaa jonka mä jotenki erikseen -- omistaisin elämässäni tää ei oo mikään niinku kauheen, erillinen lokero mun elämässä että nyt mä tartun näihin yhdistysasioihin ja pistän tän niinku -- (-) hatun päähän ja rupeen tekemää niinku sitä -- lohkoa elämässä vaan että, se nyt on enemmänki just sitä että kaiken tän muun (-) työn -- ohessa tulee joitakin asioita jonka kohalla sit se, aktivoituu niinku että hei täs.. tää vois liittyä siihen yhdistystoimintaan tää kannatas viiiä sinne kokoukseen tästä meidän kannattaa keskustella ja sitte niinku valinta on ehkä aina se että päättää et joku asia liittyy tähän tai ei liity (-) mutta se että -- kun, nytkin puuhailen kaikenlaista, niin sitten -- tulee niinku juttuja että hei tää sopis siihen tai -- vaikka joku- joku tuota niin niin, esimerkiksi törmään johonkin kiinnostavaan tutkimukseen josta aattelen että, tästä ois hauska saaha (-) sit mä voin sanoo että -- hei sun kannattas ehkä (-) siihen tai -- tai sitten niinku täällä työyhteisön sisällä pari vuotta sitte ku suunniteltiin että ruvetaan järjestään tällasta (-) niin sit mä, mä että hei tää kuulostaa sellaselta missä [yhdistyksenkin] kannattas olla mukana ja -- sitten tehtiinkin kuin ikäänkuin että ruvetaanki tekemään sitä yhteistyössä paitsi tän meidän (-) niin myös tän meidän yhdistyksen kanssa ja siitä tuli osa yhdistyksen toimintaa -- niin sitä ei ois tietenkään tapahtunu jos mä en ois ollu siinä paikalla ja sanonu että -- tää yhdistys -- liittyy tähän asiaan. Et sillä tavalla niinkun ikäänkuin ehkä se on semmosta - - vetästään sitten asioihin mukaan ja -- ne on niitä valintoja, kytkösten tekeminen." (3B)*

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty teemassa I: *Toimijälähtöisyys* käytetyt pääsääntöiset kielelliset keinot aineistossa.

*Taulukko 3 Toimijälähtöisyys strategian muodostumisessa sosiaalisena prosessina*

---



#### Sosiaalisesti tuotettu strateginen olemassaolo

#### Käytetyt kielelliset keinot

Toimijoiden kollektiivinen intuitio	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-persoonamuoto</li><li>- toimintaa kuvaavat verbit</li><li>- passiivimuotoinen kuvailu</li><li>- vertauskuvat: kartta, kiveen hakattuja</li><li>- kuvailevat sanat, predikatiivit</li><li>- vastakkainasettelu: minä-muut, yksilö-yhteisö, pääsääntö-poikkeus</li><li>- mennyt aikamuoto</li></ul>
Vapaus ja vastuu	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-persoonamuoto</li><li>- toimintaa kuvaavat verbit</li><li>- kuvailevat sanat, predikatiivit</li><li>- konditionaalin käyttö</li><li>- aikamuotojen vaihtelu</li></ul>
Toimijan käytännöllinen järki	<ul style="list-style-type: none"><li>- minä-hän-me -persoonamuotojen sekoittaminen</li><li>- vertauskuvat: tuo pöydälle, skannaaminen, antennit ylhäällä, tuntosarvet päällä</li><li>- konditionaalin käyttö</li><li>- aktiivinen preesens aikamuotona</li></ul>

## 5.2 Teema II: Tilannekohtaisuus

Toimijoiden keskinäisessä viestinnässä, tekemisen organisoimisessa ja toiminnan kentän muotoutumisessa ja siten yhdistyksen strategisessa positioitumisessa tilanteilla on korostunut merkitys. Tilanteella tarkoitetaan tässä määrähetkenä vallitsevaa asiointilaa, hetkellisiä oloja (Kielitoimiston sanakirja, viitattu 16.3.2019).

Aineistosta nousi jo haastatteluvaiheessa voimakkaasti esiin näkemys siitä, että rajanvetotilanteet ovat hyvin yleisiä yhdistyksen toiminnassa. Tämä on osaltaan käynyt ilmi jo ensimmäisen, toimijalähtöisyyden teeman, käsittelystä. Asiat ilmaantuvat pöydälle syötteiden kautta, kun joko toimija tuo syötteen tai syöte tulee ympäristöstä.

Tyypitilanteita aineistossa on pääsääntöisesti kolmenlaisia:

- 1) Toimija tuo esille yhdistyksen toimintaan liittyvän oman idean tai ajatuksen, joka vaatii reagointia.
- 2) Toimija tuo esille ympäristöstä nousseen idean tai asian, joka vaatii reagointia.
- 3) Ympäristöstä tulee syöte, joka vaatii reagointia.





Tyypitilanteet 1) ja 2) ovat selvästi yleisimpiä. Kaikissa tyypitilanteissa päädytään keskusteluun joko pienemmällä tai suuremmalla toimijajoukolla. Keskustelun kautta tilanne ratkaistaan. Joissain tapauksissa sitä ei ratkaista, jolloin asian suhteen jäädään päämäärättömyyden tilaan. Tilanteiden ratkaisuun vaikuttaa se, kuinka paljon on olemassa toimintatapoja tai vakiintunutta toimintaa, joista toimijat eli keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat ammentaa. Keskusteluun osallistuvat henkilöt määräytyvät resurssien ja käytännön asettamien rajoitteiden mukaan. Toisissa organisaatioissa tämä on muutaman henkilön, toisissa yhdistyskokousten tai muiden vakiintuneiden käytäntöjen sanelemaa.

Tilannekohtaisuuden teema jakautuu kolmeen osa-alueeseen: tilanteet määrittelevät paljolti strategista tekemistä, koska yhdistykset ovat yleisessä *päämäärättömyyden* tilassa. Tästä johtuu, että yhdistyksen strateginen suunta on *kontingentti*, eli se voi olla mitä vain eivätkä sitä määrittele ennalta määrätyt rajat. Tuloksena *toiminnan rajat määräytyvät tekemisen kautta*.

Seuraava kuvaus ilmentää tilannekohtaisuuden teemaa esimerkinomaisesti osuvalla vertauksenomaisella kerronnalla. Haastateltavan kerrontaa ennen tutkija on kysynyt, millaisia ominaisuuksia yhdistyksen toiminnassa mukana olemiselta vaaditaan.

### ***Esimerkkikuvaus 12: Improteatteria***

*"Tosi paljo oma-aloitteisuutta, mm, tosi paljo **valmiutta** niinku tarttuu asioihin, aa -- aika nopees tahdissa, tai siis hyvinki nopees tahdissa ja hyvinki oma-aloitteisesti. Am -- hirveesti sellast, niinku nimenomaan siis sellast positiivista mielenlaatu mitä mä tos kuvailinki et, et jotenki, et jossain mieles [yhdistys] on vähä niinku hyvä improteatteri, (hymyilee) et ihmiset ei sano ei, vaan, vaan ne sanoo kyllä tai sit ne sanoo et, kyllä, ja -- näin, niin tota jos, jos mielenlaatu on enemmän semmonen ei tota ei tätä ei tätä ei ei ei, niin, semmoset ihmiset ei varmasti siinä yhteisössä kukoista, en usko hetkeäkään. Ja tota, mm-myös, luulen että jos ihan hirvittävästi kaipaa sitä että, että tota sä, saat työskennellä, silleen et joku, pitää sua koko ajan kädestä kiinni siin mitä tehdään, nii se ei välttämät myöskään tuol toteudu siin on niin, siel on jotenki -- **koko ajan niin paljon meneillään ihan hirveesti meneillään** -- ja, ja, jotenki siihen nähden mun mielestä aika vähän ihmisii joil on tosi mont rautaa tulessa, että tota, et aika paljon -- on sellasta et, et täs on tää projekti, otatko hoitaakses, ei nyt varmaa yksin, mut kuitenkin, et semmost niinku rohkeutta ja valmiutta."*  
(1A)



Lainauksessa käytetään hyvin eri tyyppisiä kielellisiä keinoja, joilla haastateltava kuvaa toimijoiden ja tilanteiden merkitystä yhdistyksen toiminnassa. Lainaus sisältää hyvin tarkan kuvailun lisäksi paljon pieniä kertomuksia. Lainauksen pääasia eli se, että kaikilla on *"koko ajan niin paljon meneillään ihan hirveesti meneillään"*, vaatii toiminnassa mukana olevilta erilaisia konnotaatioita sisältäviä ominaisuuksia: oma-aloitteisuutta (toimijan täytyy aloittaa asioita), **valmiutta** (toimijalla on oltava kyky reagoida tilanteisiin, ottaa ne vastaan, "tarttua" asioihin), positiivista mielenlaatua (toimijalla on oltava tapa ajatella asioista myönteisesti), rohkeutta (toimijan täytyy kohdata uutta tai tuntematonta vailla epäröintiä).

Haastateltava käyttää koko yhdistyksestä vertausta *"improteatteri"*, jolla hän liittää yhdistykseen improvisaatiota harjoittavan teatterin piirteitä: näyttelijät, kyvyn mukautua uuteen, kieltäytymisen sijaan myöntymisen, käsillä olevan asian kasvattamisen, näyttelijöiden ja tapahtumien yhteisen areenan eli näyttämön sekä vuorovaikutuksen. Se, että hän ottaa esille juuri improvisaation, viittaa uuteen, tuntemattomaan, ei-käsikirjoitettuun ja siten päämäärättömään.

Toimijat eivät haastateltavan mukaan tällä improteatterin näyttämöllä *"kukoista"* eli heidän parhaat puolensa eivät tule esiin, jos heidän tapansa suhtautua asioihin on *"ei"*, kieltäytyminen, toppuuttelu. Teatterin näyttämöllä ollaan myös yksin ja täytyy yksin pärjätä – kenelläkään ei ole aikaa *"pitää sua koko ajan kädestä kiinni"*, olla tukena toisille, sillä niillä vähillä ihmisresursseilla joita yhdistyksellä on, on *"tosi mont rautaa tulessa"*. Tällä vertauksella haastateltava korostaa toimijoiden monia rooleja ja heidän keskeisyyttään. Teatterinäyttämö on paikka, jossa tilanteet hoidetaan.

### 5.2.1 Päämäärättömyys

Tilannekohtaisuuden teeman ensimmäinen tunnistettu alateema on *Päämäärättömyys*. Kukaan aineiston haastateltavista ei osannut sanoa, mihin heidän yhdistyksensä on menossa. Yksittäisillä haastateltavilla saattoi olla käsitys siitä, että halutaan *"ylläpitää se mitä meillä on"* (2B), tai että toiveena on olla *"merkittävämpi yhdistystoimija"* (4A). Näitä ei kuitenkaan voi laskea strategisiksi visioiksi, sillä niistä puuttuu konkretia ja siten toimintaa on mahdotonta suunnata niitä kohti.



Missään yhdistyksessä ei ollut kirjoitettua strategiaa. Kaikki haastateltavat kokivat, että strategia on jotain ylöskirjoitettua. Muutamassa yhdistyksessä oli toimintastrategia, jonka sisällöstä haastateltavilla eivät kuitenkaan ollut käsitystä. Nimi "toimintastrategia" asettaa myös tietyn arvoasetelman strategisille valinnoille: toiminnan. (Toiminnan korostumisesta strategian muodostumisesta ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli.*)

Päämäärättömyys kävi ilmi myös rajojen vetämisen hankaluudesta. Kukaan haastateltavista ei osannut asettaa yhdistystä selkeisiin rajoihin tai identifioida, mitä toimintaan kuuluu tai ei kuulu. Haastateltavina oli usean yhdistyksen kohdalla myös perustajajäseniä. Systemaattisesti edes perustajajäsenet eivät osanneet nimetä toiminnan päämäärää tai rajoja.

Sen sijaan *valmius moneen* oli määrittävä tekijä ja toistui aineistossa. Haastateltavat käyttivät paljon vertauksia, kuten "*juna kulkee*" (2A, 3A) tai "*hyrrä pyörii*" (3A), mutta päämäärää junille tai hyrrille ei tunnistettu. Sen sijaan oli toive olla "*ketterä*" (2B), "*notkea*" (2A), "*reaktiivinen*" (3A) ja "*proaktiivinen*" (3A) tai "*ennakkoluuloton*" (4A) toimija pienin variaatioin yhdistyksen ikään nähden. Vanhin tutkimukseen käytetty yhdistys tunnisti vähiten edellä mainittuja attribuutteja. Muutamia muitakin eroavaisuuksia oli nähtävissä nuorempien ja vanhempien yhdistysten päämäärättömyydessä.

Aineiston nuorimman yhdistyksen selkeä päämäärättömyyden osoitus olivat kuvaukset, kuten se, että toimija "*tökkii sinne sun tänne*" ja "*keksitään sitä [yhdistystä], koko ajan myös niinku tehdessä*" (4A), sekä yritys "*käytännön kautta muodostaa yhdistyksen tekemisen kokonaisuutta*" (4B). Vanhimman yhdistyksen päämäärättömyys taas oli tekemisen pohjaamista "*struktuureihin*" ja "*sen ylläpitämiseen, mitä meillä on*" (2B). *Tekeminen* nousi aineistosta voimakkaasti päämäärättömyyttä kuvailevana terminä.

Päämäärien luonne selviää usein siinä kohdassa, kun ne tulisi viestiä eteenpäin toimintaan mukaan tuleville, joilla ei ole etabloitunutta käsitystä organisaatiosta. Seuraavaa kuvausta ennen tutkija on kysynyt, miten käsitys toiminnasta muodostuu siihen uutena mukaan tuleville.



**Esimerkkikuvaus 13: Me ollaan vähän sillee joka puolella**

*"Mä luulen et se voi olla itseasiassa alkuun, oikeestaan aika ehkä hankalaaki. Me ollaan niin, vähän sillee -- joka puolella, itse et tota -- se voi olla vaik.. e, ehkä lopuks.."*

*Tutkija: Millä lailla joka puolella?*

*"Öö, me tehdään niin eri..tyyppisiä asioita..." (1B)*

Lainauksen kielellisten keinojen arvioinnissa ilmenee, että haastateltava ensiksikin kokee vastaamisen haastavaksi. Tämä näkyy useista tauoista (merkitty kahdella viivalla "--") ja puheen rönstylystä. Haastateltava käyttää paljon pieniä, erottelevia taukoja (merkitty pilkulla ",") ja käyttää epämääräisyyden ja epävarmuuden ilmaisuja kuten "aika", "ehkä", "vähän sillee", "tota", "Öö". Haastateltavan käyttämällä predikatiivilla "hankalaaki" hänen on tarkoitus kuvailla sitä, että kuvan muodostuminen yhdistyksen toiminnasta ei ole helppoa tai ymmärrettävää, vaan vaikeasti tehtävää, rasittavaa.

Haastateltava käyttää ilmaisua "Me ollaan" kuvastamaan häntä ja muita toimijoita, josta yhdistys koostuu. Kun hän liittää ilmaisun jatkoksi "*niin, vähän sillee -- joka puolella*", tulkinta on vahvasti seuraava: "*me* (toimijat) *ollaan* (määräämättömällä tavalla) *joka puolella* (määräämättömässä paikassa)". Tämä päämäärättömyyden ilmaisu ei koske vain toimijoiden päämäärättömyyttä, mutta myös aihepiirin tai asian päämäärättömyyttä tai satunnaisuutta.

Kun tutkija tarkentaa, mitä tämä "joka puolella" -ilmaisu tarkoittaa, haastateltava kertoo, että "*me tehdään niin eri..tyyppisiä asioita*". Aktiivimuotoinen verbi "*me tehdään*" liittää tekemisen tuohon aiemmin haastateltavan kuvaamaan yleiseen päämäärättömyyteen. Sanavalinta "*eri..tyyppisiä*" (huom! ei yhtenäistä puheentuottoa, vaan "eri" jää ikään kuin kesken ja lopulta täydentyy sanalla "tyyppisiä") liitettynä tehdä-verbiin on tulkittavissa niin, että kyllä tehdään jotain, mutta se ei ole mitään tiettyä tyyppiä eli tunnusomaista, tiettyjen ominaisuuksien kokonaisuudesta koostuvaa.

Päämäärättömyys johtaa toimijoiden korostuneeseen rooliin ja heidän oman päättelynsä tärkeyteen yhdistystoiminnassa (ks. Teema 1: *Toimijalähtöisyys*). Tilannekohtaisuus yhdistettynä päämäärättömyyteen johtaa kontingentteihin rajoihin. Kuten seuraava alateema *Kontingenssi* ilmentää, keskustelevalle harkinta on tärkeä osa tilannekohtaisuutta. Tilanteet käsitellään läpi keskustellen yhdistyskonventioiden mukaisesti – joskus



pienemmän ihmisjoukon kesken ja joskus suuremman. Mitä vakiintuneempaa toimintaa ja mitä enemmän menneitä kannanottoja tiettyihin asioihin yhdistyksellä on, sen vähemmän syötteen ilmaantuminen aiheuttaa eksistentiaalista pohdintaa. Toisaalta mennyt toiminta saattaa herättää kritiikkiä keskustelussa, kun yksimielisyyttä sen perusteista ei ole.

Ero menneen toiminnan merkityksessä näkyi selvästi vanhimman ja nuorimman yhdistyksen päätöksenteossa. Vanhin yhdistys ei juurikaan koskaan ryhdy pohtimaan itse yhdistyksen tarkoitusta ja olemassaolon oikeutusta, vaan keskustelu pohjautuu lähinnä siihen, ilmentääkö tilanteessa päätyminen suuntaan x tai y yhdistyksen mennyttä toimintaa ja toiminta-ajatusta vai ei. Nuorimmassa yhdistyksessä vakiintuneiden toimintatapojen puuttuessa syötteen johtavat usein eksistentiaaliseen pohdintaan.

Seuraavaa kuvausta ennen tutkija on kysynyt, miten eteen tulevista tilanteista, varsinkin eräästä haastateltavan kuvaamasta uudesta tilanteesta, päästään johonkin ratkaisuun.

#### ***Esimerkkikuvaus 14: Onks tää nyt sit mitä yhdistyksen kannattaa tehdä***

*"...Mmm -- mutta noit.. e.. esi.. etenkin tossa tilanteessa kyllä on sitte käyty sitä -- sitäkin että .. sitäkin periaatteellista keskustelua että no, et onks tää nyt sellaista sitten mitä yhdistyksen kannattaa tehdä ja, miten tätä, niinku, mikä on se, rooli mikä siinä kannattaa ja voi ottaa -- ja sitte semmoseen ei oo niinku suoraa vastausta jotenki, olemassa -- niinku siitä, oikeuskäytännöstä tai (naurahtaa), tai jossain muusta et sit se --- si.. sit, sit sitä asiaa ei niinku ehkä oo vielä millään tavalla ratkaistu että mikä se, mikä se oikea rooli tän tyyppisissä..." (4B)*

Lainauksen kielellinen arviointi osoittaa, että haastateltava on ensiksikin hieman epävarma vastauksensa tuottamisessa. Tämä näkyy sanojen muodostamisessa: "e.. esi.. etenkin", "sitä -- sitäkin että .. sitäkin", "et sit se --- si.. sit, sit sitä". Lisäksi puhe on katkonaista (merkitty pilkulla ",") ja taukoja (merkitty kahdella viivalla "--") on paljon. Haastateltava puhuu useaan otteeseen yhdistyksen "roolista", "mikä on se, rooli", mikä viittaa position etsimiseen. Ilmaisuihin "oikea rooli" taas viittaa siihen, että on olemassa jokin validi, asianmukainen positio, jota yhdistys ei ole vielä löytänyt, sillä "oikean" vastakohta

on "väärä". Ajallisuutta kuvaavan adverbien "vielä" käyttö viittaa siihen, että positiota etsitään, mutta ei ole löydetty, ja että positio tai paikka kyllä löytyy tulevaisuudessa.

Sanan "rooli" käyttäminen viittaa myös vahvasti toimintaan ja toimijaan. Se viittaa näytelmään, näyttelijöihin (toimijoihin) ja areenaan, jossa rooleja on. Se kuvastaa haasteltavan käsitystä yhdistyksen tarkoituksesta hyvin toimintapainotteisena. Haastateltava tuo esiin, että roolin ottamiseen ei ole "*suoraa vastausta jotenki, olemassa*", mikä viittaa päämäärättömyyteen ja rajanvetojen hankaluuteen. Termi "oikeuskäytännöstä" (termi muodostunut haastateltavan ja tutkijan yhteisessä keskustelussa jo aiemmin haastattelun aikana) on hyvin toimintalähtöinen ja viittaa myös tilannekohtaiseen lähestymiseen. Oikeuskäytäntö tarkoittaa asian ratkaisua tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa, ja monissa anglosaksisissa maissa lain tulkintaan vaikuttaa olennaisesti aiempi tulkintatapa.

Ideoiden ja toimijoiden vapauden merkitys kasvaa, kun päätöksenteon ohjenuoraksi ei ole päämäärää. Silloin myös syötteet voivat olla monenlaisia, eikä niiden ratkaisussa tehdä tavoitteellista arviointia. Päämääriä ei luoda ja niitä kohti askelleta, vaan sen sijaan tilanteet luovat suuntaa ja johtavat ajautumiseen. Kuten edellisessä lainauksessa huomataan, tilanteet herättävät myös periaatteellista keskustelua.

Seuraava lainaus illustroi kaikissa yhdistyksissä esiin tullutta tilannekohtaisuuden pragmaattisuutta ja sattumanvaraisuutta, mikä on sekä syytä että seurausta yhdistyksen päämäärättömyydestä.

***Esimerkkikertomus 15: Joku heittää idean ja se saadaan jotenkin toteutettua***

*"...Ja tosiaan tän on varmaan niinku kaikki on, silleen niinkun, -- nähty ja on tavallaan nähnyt tän meidän, päätöksentekoprosessin joka ei ole, mikään kauhean siisti (nauraa) mut kun se ei ole niinkään, aukikirjoitettu prosessi, eikä se ole välttämättä aina edes kauheasti prosessi (nauraa) mut et tavallaan se että, et joku heittää idean, joku tarttuu, sit siihen saadaan, -- niinku, se saadaan jotenkin toteutettua..." (2A)*

Lainaus kuvastaa kokonaisuudessaan hyvin kaikkia tutkimuksessa esiin nousseita teemoja. Lainauksen lopussa haastateltava kuvaa päätöksenteon sattumanvaraisuutta, toiminta- ja resurssilähtöisyyttä: "joku heittää idean", eli niin asian esittäjä kuin sen



sisältökin on sattumanvarainen. Joku voi olla kuka vaan, luultavasti arjessa mukana olevista toimijoista, ja "heittää"-verbi taas viittaa päämäärättömyyteen: jotain heitetään ilmoille, ja kuten haastateltava toteaa, "joku tarttuu", ja asia saadaan "jotenkin toteutettua". Viimeinen kohta viittaa paljolti resurssihin, eli ei ole lainkaan varmaa toteutuuko tämä "heitto".

Tällaista päämäärättömyyttä on omiaan vahvistamaan tapa tehdä päätöksiä, jota haastateltava kertomuksensa alussa kuvaa: "*kaikki on, silleen niinkun, -- nähty [--] tän meidän, päätöksentekoprosessin*": passiivinen katsoja tietää prosessin etenemisen sen kerran nähtyään. Ilmaisua "*mut kun se ei ole niinkään, aukikirjoitettu prosessi*" (huom! painotus puheessa) tuo taas konnotaation kirjallisesta, virallisesta, ylöslaitetusta, sovitusta prosessista, jota ei siis haastateltavan mukaan ole.

Myös toisen yhdistyksen haastateltava kuvasi hyvin samantyyppistä tilannetta, kun hän avasi tutkijalle, mitä ajatuksia hän kävi läpi, kun yhdistys järjesti hieman tavallista poikkeavan tilaisuuden.

*"...Niin siitä mä niinkun, tein sen päätelmän että, tää on aika notkeeta ja sit ihan siitä ku istuu, viikkopalaveris tai missä tahansa palaverissa, niin, mikä tahansa niinku, jännittävä uudesta, näkökulmasta tuleva idea joku heittää pöytään niin, lähtökohtaisesti -- vastaanotto on aina tosi positiivista, ja semmosta et sen sijaan et oikeestaan ikinä sanottais, ei me tollast kyl missään nimessä ja tota ei voi tehdä, niin kyl ideoihin niinku tartutaan ja, kaikkii sit ei niinku toteuteta." (1A)*

Tarkempaa huomiota tulee kiinnittää hänen kertomuksensa jatkokoon:

#### ***Esimerkkikertomus 16: "Ihan vitsiks tarkoitetun heiton"***

*Tutkija: Miten se näkyy konkreettisesti se positiivinen vastaanotto?*

*"Innostuneis äänenpainoissa ja, mukaanlähtevässä kehonkielessä ja, mm, puhtaan verbaalisesti tottakai, **mahtava idea**, kuulostaa tosi hyvältä, (eläytyy) ihmiset nauraa, mm, jättää sen, mikä sillä hetkellä oli keskustelun alaisena hetkeks sivuun, ja tarttuu innokkaasti siihen, uuteen hauskaan ideaan pyörittelee sitä, aina välillä ne niinku, tommoset ihan spontaanit mitkä siis saattaa lähtee siitä et joku sanoo **vitsin** -- ihan vitsiks tarkoitetun heiton, ni välillä niist syntyy ihan loistavii konsepti siin samantien siten et.. sit siel on tämmöset visut ja, se julkastaan tuolla ja, tää toimija ois varmasti kiinnostunu siitä ja (eläytyy)..." (1A)*



Haastateltava kuvaa predikatiivien keinoin positiivista vastaanottoa tilanteessa, jossa idea heitetään: *"Innostuneis äänenpainoissa ja, mukaanlähtevässä kehonkielessä".* Lainauksen lopussa haastateltava tuo esiin, kuinka tämän *"vitsin -- ihan vitsiks tarkotetun heiton,"* kehittely eteenpäin yhdessä kuvitteellisesti tapahtuu. Se indikoi vahvaa suuntautumista päämäärättömään. Haastateltavan kerronta *"ihmiset nauraa, mm, jättää sen, mikä sillä hetkellä oli keskustelun alaisena hetkeksi sivuun, ja tarttuu innokkaasti siihen, uuteen hauskaan ideaan pyörittelee sitä"* korostaa yhteistä tekemistä (ks. Teema III: Toiminnan korostunut rooli – Yhteinen tekeminen) ja mielenkiintoisella vertauskuvalla idean käsittelyä: "pyörittää"-verbi merkitsee arkikielessä jonkin asian pitämistä käynnissä tai toiminnassa. Se, että tätä ideaa ruvetaan pyörittelemään viittaa siihen, että siitä tosiaan yritetään ottaa irti jotain sen sijaan, että se hylättäisiin.

Ilmaisun "spontaanit" käyttö on myös merkityksellinen tutkimuksen kontekstissa. Spontaani-sana merkitsee itsestään syntyvää, tahatonta, vaistomaista, omaehtoista. Spontaani idea vaatii siis yhdistyksen kontekstiin sopiessaan käytännöllistä järkeä. Kun haastateltava tuo esiin, että nämä asiat jatkokehitetään vitsiksi tarkoitetuista heitoista, tulee näiden ideoiden siis olla yhdistyksen kontekstiin sopivia. Muutenhan ideoita tulisi karsia yhdistyksen kontekstiin sopimattomina. Adjektiivilla "loistavii" haastateltava kuvaa näistä tilanteista lähtevien konseptien laatua. Se, että joku vitsinä sanottu idea voi luoda erinomaisen, loistavan konseptin yhdistyksen toiminnan kontekstissa, on melko vahva indikaatio päämäärättömyydestä. Se viittaa myös siihen, että toimijat implisiittisiltä ominaisuuksiltaan sopivat yhdistyksen kontekstiin, sillä "heitot" ikään kuin automaattisesti sopivat toimintaan.

Koko aineistossa kuvastui päämäärättömyyden teemaan liittyen myös se, että asioita jää käsittelemättä, mikä itsessään johtaa siihen, että toimijat eivät voi muodostaa selkeää käsitystä siitä, mitkä yhdistyksen rajat ovat. Tämä oli ominaista kaikille tutkimukseen käytetyille yhdistyksille. Tilanteissa, jotka eivät ole päätyneet ratkaisuun, koko kyseessä oleva aihe jää "ilmaan" (1B, 4A, 4B) tai "leijumaan" (2B).

### 5.2.2 Kontingenssi





Tilannekohtaisuuden teeman toinen tunnistettu alateema on *Kontingenssi* eli sattumanvaraisuus, joka tarkoittaa yhdistysten toiminnassa ja päätöksenteossa vallitsevan päämäärättömyyden kautta muodostuvaa suunnan sekä tavoitteellisen toiminnan puutetta. Päätöksenteko ei ole millään tavalla hallittua tai systemaattista, vaan jokainen eteen tuleva tilanne ratkaistaan yksilöllisesti ja päätökseen johtava tapahtumakulku on satunnainen ja suunnittelematon.

Kaikissa tutkimuksessa esiin nousseissa teemoissa ilmeni, että tilanteen eteen tullessa sitä ratkomassa on sattumanvarainen joukko – esimerkiksi fyysisen tai digitaalisen, keskusteluyhteyden kautta. Tämä johtaa väistämättä siihen, että tilanteen ratkaisutavat tai ratkaisun perusteet eivät ole millään lailla suunnitelmallisia. Paikalla olevat toimijat ja heidän omat näkemyksensä – tai näiden puute – ovat merkittäviä toiminnan rajojen määrittäjiä, sillä näkemysten mukaan syntyvät päätökset voivat muuttua toiminnassa leimallisiksi.

Keskustelu itsessään on olennainen osa päätöksentekoa. Harkinta ja sitä seuraava valinta tapahtuvat kollektiivisesti. Aineistosta esiin nousevat esimerkiksi ilmaisut ”konsensushenkisyys” (3A, 3B, 4B), ”kompromissi” (1A) ja ”yhdessä miettiminen” (1A, 1B, 2A, 2B, 3B, 4A). Kontingenssin alateema on riippuvainen koko temaattisesta prosessista (ks. Luku VI *Johtopäätökset ja kontribuutio*). Mitä vakiintuneempi on tapa toimia, sitä vähemmän toimijoilta tulee syötteitä, jotka eivät olisi linjassa jo aiemmin tehtyyn toimintaan ja sitä kapeampi kontingenssi tilannekohtaisesti on – eli sitä varmemmin päädytään jollain tavalla aiemmasta toiminnasta ilmenevään suuntaan. Kun taas mitä vähemmän on toimintaa, josta ammentaa ja mitä vähemmän asioita toimijat assosioivat yhdistyksen kontekstiin omassa elämysmaailmassaan, sen monipuolisempia syötteitä tulee keskusteluun ja sen ennalta määäämättömämpää on päätöksenteko ja valittu linja. Erimielisyys näkyy aineistossa kautta linjan tilanteiden harkinnassa ja suunnan valinnassa. Seuraava lainaus kuvastaa rajanvetotilanteita käytännössä.

*”Mmmmm seki on vähän tietysti tapauskohtasta -- et totamm -- eihän me aina niistä ihan täysin yksimielisiä olla -- ja tavallaan niinku, se.. sanotaan että jos just jossain on esimerkiks, jossain yksittäisessä (--) niin, käytännön työn edetessä niin tilanne nyt yksinkertaisesti vaan niinkun ne rajanvetotilanteet saattaa muuttuu must.. meil on vähä taipumustaki siihen*



*että otetaan ehkä alkuun vähän turhanki jyrkkä kanta ja -- sitten niinku ruvetaan lievittämään sitä..." (1B)*

Tilanteen ratkaisussa nouseekin yleisesti aineistossa esiin "yhteisen tahtotilan" (esim. 3B) tai "jaetun ymmärryksen" (esim. 2A, 3B) merkitys yhdistyksen toiminnalle. Mitä vahvempi ymmärrys, sen nopeammin tilanteet ratkeavat.

Seuraavaa kertomusta ennen tutkija on kysynyt, miten ympäristöstä tullut syöte ratkaistaan.

### ***Esimerkkikertomus 17: Mikä on järkevää ja mihin meil on mahollisuus***

*"--- Se voi tapahtua niin et joku ottaa sen puheeks tääl (-- ) ryhmässä, ja sit siihen osallistuu ne ketkä osallistuu --- tämmöst on esim, ähm, mä koitan miettii esimerkkejä -- siis tavallaan on ollu esim tämmöistä --- niinku -- **tiedemaailmassa** on tapahtunut asioita kuten vaikkapa niinkun -- (-- ) tai, tai sit jotain tämmöst niinku, sillee tiedepolitiikkaan tieteen rahoitukseen liittyvää juttua, missä ikäänkuin (-- ) on jaettu huoli siitä että tämä ei ole hyvä, ja nyt pitäis niinkun jotain tehdä, ja sit mietitään että mikä -- mitä **me** voitais tehdä tavallaan mikä rooli me voidaan ottaa millasel kulmal me voidaan tätä lähestyy mikä on niinku järkevää -- tavallaan et et, mitä me voidaan sanoo ja, ja mi-mihin meil on niinkun -- mitä meil on myös niinkun mahollisuus tehä tavallaan et mitä nää resurssit antaa myöten..." (2A)*

Lainauksen kielellisiä keinoja arvioidessa huomataan, että ihmisresurssien määräytyminen on sattumanvaraista, ja aiheen tuleminen ratkaistavaksi on niin ikään sattumanvaraista. Ensimmäinen tulee esiin ilmaisussa "osallistuu ne ketkä osallistuu" – ihmisresurssit kyseisessä tilanteessa ovat siis suhteellisen määräämätön asia. Ilmaisusta "*Se voi tapahtua niin et joku ottaa sen puheeks*" on pääteltävissä, että syötteen tuleminen ratkaistavaksi ei ole välttämätön tosiasia, vaan epäkonsistentti, arkinen tekijä. Ei ole siis ennalta määrättyjä strategisia teemoja tai aiheita, joita systemaattisesti tuodaan esille keskustelussa. Tämä kuvastaa strategian luonnetta.

Edelleen haastateltavan lainauksessa käyttämä ilmaus "osallistuu ne ketkä osallistuu" on merkittävä, sillä se kuvastaa yhteisen tekemisen, läsnäolemisen ja toiminnan merkitystä syötteiden ratkaisemisessa. Yhteiseen ajatteluun ja samalla kollektiiviseen intuitioon viittaa myös passiivi-ilmaisu "on jaettu huoli" (ks. Teema 1: *Toimijalähtöisyys – Kollektiivinen intuitio*). Termistä kuvastuu ikään kuin itsestäänselvänä



pidetty ajatus siitä, että jokin huoli on kaikkien tietoisuudessa ja se jaetaan ilman eksplisiittistä erottelua siitä, onko jokin asia huoli vai ei. Monikkomuotoinen passiivi ”on jaettu” sivuuttaa lisäksi aktiivisen subjektin ja tekemisen. Tämä kollektiivinen intuitio on edellytys sille, että yhdistys ja toimijat voivat ylipäänsä toimia sattumanvaraisuuden tilassa, sillä ne ikään kuin ovat sattumanvaraisuuden rajat, minkä johdosta yhdistyksen toiminta pysyy edes jollain tavalla yhtenäisenä kaikessa epävarmuudessa.

Kollektiivista ymmärrystä, joka on sattumanvaraisuuden tilanteessa yhdistystä kantava voima, ilmentää myös haastateltavan ilmaisu ”mikä on niinku järkevää”. Haastateltava ei erittele termin ”järkevää” (huom! painottaa sanaa puheessa) eksplisiittistä merkitystä tai sitä, millaisin prosessein tähän järkevyyteen päädytään, vaan ikään kuin vain toteaa, että tämä ”järkevyy” punnitaan. Haastateltava käyttää kertomuksessa paljon kysymyssanoja: ”mikä”, ”mitä”, ”millasella”, ”mihin”, joilla hän kuvaa tapaa etsiä ratkaisua tilanteissa. Kollektiivisen ajattelun lisäksi tämä ilmaisu korostaa positioitumistilannetta - tämä hetki, jossa tämä mietintä ja järkevyyden punninta tapahtuu, on se hetki, kun yhdistyksen positio tavalla tai toisella määräytyy.

Positioitumisesta kertoo myös haastateltavan painottamat ilmaukset ”mikä rooli”, ”millasel kulmal”, joista heijastuvat strateginen päämäärättömyys ja tilannekohtaisuus ja siten kontingenssi. Syötteen ratkaiseminen tavalla tai toisella vie yhdistyksen roolia suuntaan tai toiseen. Rooli-sana itsessään viittaa taas näytelmään, jossa kaikilla on oma paikkansa. Yhdistys, ottaessaan tietyn roolin, ottaa yhdistyskentällä tietyn position, ja valittu näkökulma vaikuttaa siihen, millaiseksi tämä positio muodostuu. Tämä on väistämättä strateginen ele.

Haastateltava mainitsee suoraan, että resurssit vaikuttavat siihen, miten tilanne ratkeaa: ”*mi-mihin meil on niinkun -- mitä meil on myös niinkun mahollisuus tehdä tavallaan et mitä nää resurssit antaa myöten*”. Termin ”mahdollisuus” merkitys on ”olot, joiden vallitessa jokin voi toteutua tai tapahtua”. Haastateltavan käyttämä ja puheessaan painottama ”mahollisuus” indikoi vahvassti, että kun ”rooli” on otettu ja päätetty, mikä on ”järkevää”, vain mahdollisuus on tekemistä rajaava tekijä. Jälleen, palaa retoriikka toiminnan korostuneeseen rooliin (ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli*), sillä resurssit ovat edellytys tekemiselle, joka taas positioi yhdistystä strategisesti – eikä toisin



päin: niin, että tietyt linjat tai tekeminen olisivat edellytys resursseille, jotka hankittaisiin tätä tehtävää varten.

Haastateltava käyttää lisäksi paljon toiminnan kuvauksia: "joku ottaa sen puheeks", "siihen osallistuu", "tiedemaailmassa on tapahtunut", "on jaettu huoli", "pitäis niinkun jotain tehdä". Hän kuvaa sitä, että yhdistyksen strateginen todellisuus on pragmaattista ja realistista sekä kytköksissä toimintaan. Yhdistys on lopulta resurssiensa vanki, ja resurssit määrittävät toiminnan rajoja (ks. Teema III: Toiminnan korostunut rooli).

Kontingenssi näkyy aineistossa myös siten, että ympäristöllä on melko suuri vaikutus strategiseen positioitumiseen. Ympäristössä tapahtuvat asiat johtavat tai ovat johtamatta lopulta toimintaan, joka voidaan nähdä strategisena. Seuraava esimerkkikuvaus sanoittaa sattumanvaraisuuden ja ympäristön merkitystä arkisessa yhdistystoiminnassa. Ennen lainausta tutkija on kysynyt, mistä isommat reagoitua vaativat asiat tulevat – yhdistyksen ulkopuolelta vai sisältä.

#### ***Esimerkkikuvaus 18: Joku sen asian on ensimmäisenä tajunnu***

*"Tällaset isommat rea.. reaktiiviset asiat -- ne niinku tulee, ulkoopäin. Että sitte tietysti, sehän voi olla yhdistelmä että joku, joku sitten nostaa pöydälle että ootteko huomannu että on vaikka joku, poliittinen linjaus tai joku just johonki tukimuotoihin liittyvä linjaus et tästä on nyt tullu uudet linjaukset ja uudet ohjeet että meidän pitää nyt ottaa tää huomioon ens vuonna. Sillä tavallahan joku sen tuo pöydälle tietenkin että joku sen asian on ensimmäisenä tajunnu ja sanoo että meidän pitää tästä keskustella. Mut kyllähän se sillon sytytin \*\* kuitenkin tulee ulkoopäin [--]"*

*Tutkija kysyy, mitä tehdään, jos linja ei ole yhtenäinen sen suhteen, miten toimitaan.*

*"No sitten, se jälleen muodostuu niissä kokouksissa vähän sen kautta että ne joilla on paras tietämys ovat lähimpänä sitä asiaa tai on -- pitempään kokemusta sen asian parissa niin, niiden ääni ehkä -- painaa sitte eniten kun mietitään että miten tähän reagoidaan -- sitten kuitenkin sen kokouskeskustelun kautta se ratkasu aika konsensushengessä su.. syntyy että kuten sanottu niin ei niistä oo äänestää tarvinnu että ois ollu sillee et mä jyrkästi vastustan että me tehään tällä lailla vaan että kyllä, siinä sitte siinä keskustelussa yleensä et no kai se sitte mehä.. mennään näin, joo selvä, seuraava kohta." (3B)*

Haastateltava tuo lainauksessa mielenkiintoisella tavalla esiin prosessin, joka edeltää *de facto* yhdistyksen strategista positioitumista eli reagoitua ja kannanmuodostusta



johonkin asiaan. Kuvaus sisältää pieniä kertomuksia, joilla haastateltava kuvaa tapahtumien kronologista luonnetta.

Sen sijaan, että olisi olemassa ennalta määritetyt aiheet ja kentät, joissa yhdistys toimii ja joita se yrittää proaktiivisesti edistää, tapahtuu positioituminen täysin sattumanvaraisesti ja riippuu resursseista. Lainauksen kielellisistä keinoista on irrotettavissa seuraavat olettamukset, joista tiettyyn syötteeseen reagoiminen on riippuvaista:

- on olemassa määrittelemätön toimija, "joku",
- tämä toimija *huomaa* määrittelemättömän, "jonkun", asian ympäristössä, joka on tullut sillä hetkellä esiin, "nyt tullu" (sen sijaan, että sen ajankohtaisuus olisi ollut aiemman suunnitelmallisuuden perusteella tiedossa),
- tämä määrittelemätön toimija, "joku", *tajuaa* että tämä asia kuuluu yhdistyksen kontekstiin ja siten *tuo* sen pöydälle,
- asiasta muodostuu keskustelu,
- keskusteluun osallistuu "joku", jolla on "paras tietämys" tai "pisin kokemus" asian parissa, ja hänen näkemyksensä huomioidaan keskusteluun osallistuvien toimesta,
- minkä perusteella reagointitapa muodostuu kokouskeskustelun kautta.

Nämä kaikki kuvatut edellytykset ovat ei-suunniteltuja, ennalta määrittelemättömiä asioita, ja vain sattumanvaraisesti yhtä aikaa mahdollisia. Ne ovat myös voimakkaita osoituksia koko *Kontingenssin* alateeman pääolettamuksista ja siten olennaisia alateeman validoinnissa.

### 5.2.3 Toiminnan rajat tekemisen kautta

Tilannekohtaisuuden teeman kolmas tunnistettu alateema on *Toiminnan rajat tekemisen kautta*. Kuten päämäärättömyyden ja kontingenssin alateemat ovat taustoittaneetkin, tilannekohtaisuudessa yhdistyksen toiminnan rajat muodostuvat tekemisen kautta, yksittäistapauksista. Linjanvedot tilanteissa määrittävät tekemistä ja tekemisistä muodostuu lopulta toimintaa, joka itsessään on tärkeää ja jonka perusteena



ei ole tiettyjä periaatteita. Tilanteissa tehdyt päätökset ja sitä kautta tekeminen määrittävät yhdistyksen toimintaa ja siten sitä, mikä yhdistys on.

Aineistossa tekeminen määrittää toimintaa sekä tiedostamatta että tietoisesti. Tiedostamattomalla viitataan siihen, että asiat ja päätökset eteen tulevista syötteistä ikään kuin vain ”ratkaistaan” matkan varrella – edellä esiteltyjen teemojen kuvaamilla tavoilla. Osassa yhdistyksistä tällaisen joustavuuden myös haluttiin tarkoituksellisesti olevan osa toimintatapoja. Lisäksi tekeminen on usein käytännöllisten asioiden, kuten rahan ja resurssien – esimerkiksi ihmisten ja ajan – määräämää.

Eräs haastateltava toi esiin toiveensa liittyen tekemisen rajoihin, joiden hän toivoisi olevan tarkoituksellisesti joustavat.

*”...Et nimenomaan sellanen niinku, et sillon pitäs olla joku semmonen niinku, mahdollisuus tarttua näihin juttuihin aika hanakasti silloin kun niitä ilmenee. Ja mun mielestä meidän, ne toimintaperiaatteet jotka mä haluaisin että meillä olis ni olis semmosia mitkä tukis niitä, tällästä, niinku tällästä toimintaa mutta sitten, jotku on ollu, ollu vähän niinku, varovaisia, tarttumaan näihin tilanteisiin. Ja ja, just peräänkuuluttanu sellasia että, onko tää nyt sitte jotain jäsenistölle luvattua toimintaa tai onko tää jonkun meidän periaatteiden mukaista -- ja sillon, sitte mä aattelen jos se ei oo periaatt.. ylöskirjattujen periaatt.. tai jos se ei olis ylöskirjattujen periaatteiden mukaista niin sit ne periaatteet on niinku -- jotenkin hassusti kirja.. kirjattu.” (4B)*

Tilannekohtaisuutta ja resurssisidonnaisuutta kuvastaa myös seuraava lainaus, josta käy lisäksi hyvin ilmi aineistossa esiin nousseiden teemojen yhteenkietoutuminen.

***Esimerkkikuvaus 19: Ei olla mitään rajoja vedetty, se on case by case***

*”...Et et ei, ei niinkun ei oo koskaan semmosii niinku filos.. me ei mitään rajoja oo vedetty et nää on, et nyt et joku, tässä tän, ulkopuolelle meneviin tapahtumiin me ei lähetä mukaan vaan se on niinku tämmönen hyvin ad hoc -- case by case -tyyppisesti miten me lähestytään sitä. Ja enkä muista et oisko meil nyt ainakaan sinä aikana m.. no, mä nyt oon ollu (--) ni et ois mitään ammuttu alas, et se on aika tälle konsensushenkisesti mun mielest aika helposti syntyy periaattees ne. Et se ei oo mitään sellasta suurta, mieletöntä dialogia puolesta ja vastaan vaan, mut se et se on enemmänki se et se tekijä on, siis kos.. ei me niinku voida, ei me voida \* lähtee mihinkään semmoseen mukaan, sillee et mä joudun nakittaa jonkun sieltä et sun on nyt pakko tehdä, lähtee tekemään.” (3A)*



Lainauksen kielellisten keinojen tarkastelu ilmentää, että yhdistyksessä "semmosii niinku filos.. me ei mitään rajoja oo vedetty". Haastateltava käyttää ilmaisuja "filos..", josta tulee se käsitys, että hän on käyttämässä sanaa "filosofisia" – mikä viittaisi hyvin fundamentaaleihin asioihin. Tästä on tulkittavissa, että perustavanlaatuisia, järkeileviä ja syvällisiä rajojen vetämisen perusteita ei ole mietitty. Haastateltava viittaa näihin filosofisiin rajoihin demonstratiivipronominilla "semmosii", jolla hän osoittaa eron tämän (yhdistyksen) ja sen (filosofisten rajojen) välillä.

Samalla tämä ilmaisu kuvaa kiinnostavasti sitä, että jos nämä rajat oltaisiin vedetty, olisivat ne jollain tavalla filosofisia. Tästä voi päätellä yhtäältä, että näitä rajoja ei tarvitse erikseen vetää, koska kollektiivisen intuition perusteella ne ovat jo sisäsyntyisesti osa yhdistystä sen jäsenten kautta. Toisaalta siitä voi päätellä, että yhdistys on niin joustava, että se haluaa pysyä ikään kuin täysin avoimena kaikelle. Näiden yhdistäminen merkitseekin toimijalähtöistä yhdistystä, jonka strategiset rajat muodostuvat käytännössä.

Englannin kielisen termin "case by case" käyttö viittaa tapauskohtaisuuden korostamiseen. Suomeksi ilmaisu tarkoittaa "tapauskohtaista", mutta englanninkielinen suora käännös olisi jotakuinkin "tapaus tapaukselta", missä tapaus-sanaa toistetaan useammin kuin kerran. Yhdistämällä tämän ilmaisuun "ad hoc", joka niin ikään tarkoittaa tapauskohtaisuutta ja tekemistä jotain tiettyä tilannetta/tarkoitusta varten, vaikuttaa haastateltava korostavan tapauskohtaisuuden merkitystä tekemiselle "ad hoc -- case by case", joka taas johtaa yleisiin toiminnan rajoihin.

Vertaus "*enkä muista et oisko meil nyt [--] mitään ammuttu alas*" luo mielikuvan melko kaoottisesta tilasta, jossa ideat tai ajatukset lentelevät ympäriinsä päämäärättömässä ilmatilassa, ja näitä ideoita tai ajatuksia ei suorilta ainakaan "pudoteta" alhaalta käsin niin, että ne eivät enää voi jatkaa kulkuaan ilmatilassa. Haastateltava jatkaa, että päätökset siitä, mitä näille syötteille tehdään, syntyy "konsensushenkisesti" ja "aika helposti". Kun tähän yhdistetään alas ampumisen vertauskuva ja helppo päätösten syntyminen, voidaan päätellä, että näihin tilanteisiin osallistuvien ihmisten on luultavasti oltava lähtökohtaisesti samoja linjoja ja ajatuksia



omaavia. Loogisesti toinen vaihtoehtohan on, että he olisivat erimielisiä, mutta olisiko silloin mahdollista tehdä "helposti" päätöksiä "ampumatta alas" mitään?

Haastateltava tuo esiin myös resurssit. Sen sijaan, että ongelma olisi syötteistä eteenpäin pääseminen ja keskustelu (sillä nehän syntyvät helposti), ongelma tai tilannetta aidosti määrittävä tekijä on se, onko yhdistyksellä resursseja viedä asiaa eteenpäin. Toisteleva ilmaisu "ei me niinku voida, ei me voida \* lähtee" korostaa sitä, että ilman resursseja ei voi edetä, vaikka tahtoa olisi. Resurssit vaikuttavat siihen, mitä missäkin tapauksessa tehdään, ja tekeminen taas määrittää toiminnan rajat.

Seuraava lainaus kuvaa osuvasti, mitä tilannekohtaisuus ja toiminnan rajojen muodostuminen tekemisen kautta oikein tarkoittavat.

***Esimerkkikuvaus 20: Ei oo koskaan tullu vastaan se tilanne***

*"...kun se ei oo tullu vastaan koskaan se tilanne, ni ei oo tarvinnu tavallaan tehä vielä sitä linjanvetoa mihinkään, ikäänkun virallisesti et missä kohtaa se raja menee, ja, no täs ehkä tulee vastaan se et me ollaan kuitenkin niinku -- aa alotettu ihan **superkotikutosesti** eikä missään nimessä silleen miten -- voisin kuvitella et ehkä, myös olis (naurahtaa) mahdollista alottaa eli et ensiks ois, toiminnan suunnitelmat ja board of directors ja kaikki hommat jotenki kirjoitettu sinne ylös, ja voi olla et se ois jossain mieles parempi, mut me ei alotettu niin, ja me, niinku, yksi kerrallaan tavallaan täs matkan varrella tavallaan huomataan et meidän pitää implementoida jotain käytäntöjä okei tähänkin asiaan tarttee itse asias olla kirjallinen ohje ja, niinkun näin pois päin." (1A)*

Lainauksen kielellisten keinojen tarkastelu osoittaa, mistä yhdistyksen alaisen yhteisön toiminnan rajojen muodostumisessa on kyse. Haastateltava puhuu rajojen vetämisestä yhdistystoiminnassa ja toteaa, että kun "tilanne" (määrähetkenä vallitseva asiointi tai hetkelliset olot) "ei oo tullu vastaan koskaan", eli tavallaan annettuna tullut jostain ulkopuolelta kun yhdistys kulkee entiteettinä eteenpäin määrättömässä tilassa, "ei oo tarvinnu tavallaan tehä vielä sitä linjanvetoa mihinkään". Päämäärättömyys vallitsevana tilana johtaa siis siihen, että vasta tilanteen tullessa vastaan tehdään linjan- ja rajanvetoja sen sijaan, että olisi olemassa tarkoin määritetyt tavoitteet, joita kohti askelletaan. Tämä asiointi tai olotila, joka tulee vastaan, viittaa hetkelliseen tekemiseen – jonka seurauksena toiminnan rajat määrittyvät. Verbin "tulla" käyttö pitkin lainausta kuvastaa





sitä, että tilanteita ei ennakoida vaan sen sijaan ne ilmaantuvat, saapuvat ilman proaktiivista käsitystä niistä.

Haastateltava tekee puheessaan myös selkeää erottelua yhdistyksen tekemisen ja toiminnan suunnittelun välille. Hänen mukaansa *"ehkä, myös olis (naurahtaa) mahdollista alottaa eli et ensiks ois, toiminnan suunnitelmat ja board of directors ja kaikki hommat jotenki kirjoitettu sinne ylös"*. Tämä on vain mahdollisuus, jota kuvastaa puheessa käytetty konditionaalimuoto. Englanninkielinen ilmaisu *"board of directors"* ilmentää selkeää etäisyyttä tällaiseen ylhäältä johdettuun konstruktiin, vieraskieliseen korporaatiotermiin, edellytyksenä toiminnan aloittamiselle. Vastinparina aiemmin käyttämälleen ilmaisulle *"superkotikutosesti"*, haastateltava korostaa englanninkielisellä ilmaisulla, mitä ei juuri koe yhteisönsä olevan. Lisäksi hän asettaa puheessaan toiminnan suunnitelmallisuuden yhteen tällaisen etäisen johtamiskollektiivin sekä kirjoitetun suunnitelmallisuuden kanssa – ja samalla etäännyttää molemmat käsitteet itse edustamastaan toiminnasta. Näin hän ilmaisee, että hänen edustamallaan toiminnalla ei ole suunnitelmallisuutta. Kysyttäessä haastattelun aikana, miten haastateltava 1A näkee strategian, hän esitti, että strategia on jotain ylöskirjattua. Kun tämä näkemys yhdistetään kirjallisuuden yhteen nivomiseen suunnitelmallisuuden kanssa, mitä ei siis hänen yhdistyksessään ole alussa ollut, haastateltava validoi omassa tutkimusvastauksessaan näkemyksen siitä, että strategia on hyvin toimintalähtöinen konstruktio.

Haastateltava vertaa edustamansa yhteisön olemassaoloa matkaan. Hän kertoo, että *"täs matkan varrella tavallaan huomataan et meidän pitää implementoida jotain käytäntöjä okei tähänkin asiaan tarttee itse asias olla kirjallinen ohje"*. Tästä voi tehdä kaksi tulkintaa. Ensiksikin: Yhteisö on matkalla päämäärättömyydessä, jossa nämä huomautetut asiat johtavat tekemisen tarpeeseen – eli käytäntöjen implementointiin. "Matka" itsessään on siirtymistä paikasta toiseen. Kun tämän siirtymisen keskeyttää jokin syöte, voi suunta muuttua. Toiseksi: "Käytäntöjen implementointi" voi tarkoittaa tilanteesta nousevaa tarvetta "kirjalliselle ohjeelle". Sen sijaan, että tulisi tarve tehdä suunnitelmia tai tarkistaa jokin olemassaoleva suunnitelma, tarve koskee käytäntöjen implementointia – eli toiminnan muuttamista siltä osin johonkin suuntaan esimerkiksi kirjallisen ohjeen avulla. Termi "ohje" viittaa johonkin menettelyyn tai toimintaan



ohjaavaan lausumaan, neuvoon tai opastukseen. Kyseessä ei siis ole mikään strateginen suunnitelma tai tavoitetilan tunnistaminen, vaan käytännön tekemistä opastava kirjallinen teksti. Tämä indikoi vahvasti, että toiminta ja olemassaolo muodostuvat käytännön tekemisen kautta.

Sen lisäksi, että toimijan oma tekeminen ja syötteet vaikuttavat toiminnan rajoihin, myös henkilöt ja henkilöverkostot, jotka lopulta ovat sattumanvaraisia, vaikuttavat tekemiseen ja näin ollen toiminnan rajoihin. Tätä kuvastaa eräs lainaus:

*"...siit on tullu vähän semmonen että, kaikenlaisia kontakteja mitä on niin käytetään hyödyks -- hyödyks niissä. Ja jonkun verran niinkun sitte -- ikäänku niinku tullu ihan semmosia kutsuja että hei tuutteko meille käymään -- niinkun ei välttämättä niin että, että ne kutsuis pitämään sen (--) vaan niinkun et porukka on kuullu että, hei tää [yhdistyksen] toiminta vaikuttaa tosi mielenkiintoselta et tulisitteko käymään olis kiva niinkun, kuulla enemmän -- miettiä mitä voisimme tehdä yhdessä -- mikä on aika siistiä että." (4A)*

Taulukko alla kokoaa yhteen koko tilannekohtaisuuden teeman.

Taulukko 4 Tilannekohtaisuus strategian muodostumisessa sosiaalisena prosessina

Sosiaalisesti tuotettu strateginen olemassaolo	Käytetyt kielelliset keinot
<b>Päämäärättömyys</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- persoonapronominien sekainen käyttö: minä, me, se</li><li>- predikatiivit, kuvailut</li><li>- tarinamuotoiset ilmaukset: alku-keskikohta-loppu</li><li>- epäröinti puheen tuottamisessa</li><li>- epäröinnin ilmaukset: ehkä, aika, vähän silleen, joku, jotenkin</li><li>- vertauskuvat: juna kulkee, hyrrä pyörii, tökkii sinne sun tänne, heittää pöytään</li></ul>
<b>Kontingenssi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kysymyssanat</li><li>- toiminnan kuvaukset</li><li>- subjekti "joku"</li></ul>
<b>Toiminnan rajat tekemisen kautta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- englanninkieliset ilmaukset: case-by-case, board of directors</li><li>- konditionaalin käyttö</li></ul>



### 5.3 Teema III: Toiminnan korostunut rooli

Toiminnan korostunut rooli osana strategian muodostumista sosiaalisena prosessina merkitsee aineiston kerronnassa seuraavia asioita:

- Toiminta nähdään yhdistyksen olemassaolon tarkoituksena eli itseisarvona ja toiminnan ylläpito priorisoidaan ilman strategista pohdintaa.
- Toiminta ja strategia erotetaan vahvasti toisistaan.
- Yhdistys kokoaa yhteen samankaltaista toimintaa.

Toiminnan korostunutta roolia määrittää kolme alateemaa: resursseista riippuva *pragmaattisuus*, *yhteinen tekeminen* sekä se, että lopulta yhdistyksen olemassaolon *tarkoitus muodostuu toiminnan kautta*. Tästä muodostuukin taas kollektiivinen intuitio, joka palaa toimijälähtöisyyden teemaan ja strategian muodostumisen sosiaalisen prosessin sykli sulkeutuu ja jatkuu edelleen prosessuaalisesti kohti tilannekohtaisuuden ja toiminnan korostuneen roolin teemoihin (ks. Prosessista luku VI *Johtopäätökset ja kontribuutio*).

Toiminta nähdään yhdistyksissä itseisarvona, ei välineenä, ja sen ylläpito priorisoidaan ilman kytköksiä strategiseen pohdintaan. Toiminnan ylläpitämisessä huomioitavaa on myös yhdistysten toimiminen oman tieteen- tai tutkimusalan yhteenziittymänä, sateenvarjona, jonka alle mahtuu erilaisia toimijoita, tilanteita ja linjanvetoja ja joka vetää puoleensa pienempiä alan toimijoita. Tämä ajatus yhteenziittymänä olemisesta nousi aineistossa voimakkaasti esiin ja jotkut jopa ottivat oma-aloitteisesti sateenvarjo-termin esille kerronnassaan (1A, 1B, 3A). Tutkija ei missään vaiheessa haastatteluja itse käyttänyt termiä, joten johdatusta sen esiin nostamiseen ei ollut ja kuvaus on haastateltavien oma kokemus olemisestaan osana entiteettiä, jonka ytimessä on toiminta, joka on ominaista toimijoille, jotka siinä ovat mukana.

Strategisten linjanvetojen puute ja siten toiminnan korostuminen ilmenee teemassa niin, että lähes poikkeuksetta haastateltavista kukaan ei osannut positioida yhdistystä eli asettaa rajoja sille, mitä yhdistys ei ole. Haastateltavien vastaamisessa oli epäröintiä, pohdintaa ja hapuilua. Lisäksi teemassa merkittävä ilmentymä on strategian ja toiminnan eriyttäminen. Kaikki haastateltavat erottivat yhdistyksen ja sen toiminnan

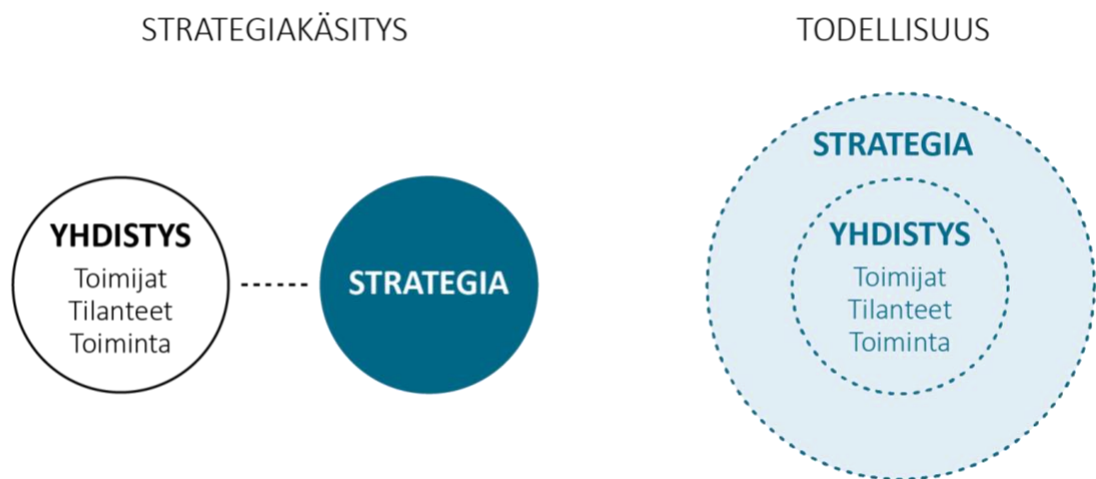


*"strategiasta", "strategiatyöstä" (2B, 3B) "strategiapapereista" (1A, 2A, 4B), "kirjoitetusta strategiasta" (1A, 1B, 3A, 3B) tai "strategisista keskusteluista" (3A, 4B).*

Strategiasta puhuttiin jonain erillisenä asiana, joka ei liity heidän tekemiseensä – tai voisi liittyä, mutta se ei ole nyt syystä tai toisesta osa toimintaa tai yhdistyksen arkea. Tällaisia strategian toiseuttamiseen liittyviä ilmaisuja ovat aineistossa kootusti:

- 1A: *"Implisiittinen strategia on [yhdistyksen alaisella toimintayhteenliittymällä], ei mitään ylöskirjoitettua, oon kyllä miettiny että pitäis tehdä semmonen..."*
- 1B: *"Ei meillä siis kirjoitettua strategiaa meillä ei oo."*
- 2B: *"Ää ei olla tehty siis – semmost varsinaista strategiatyötä, ollaan toki pohdittu strategisista kysymyksiä ja strategiaa [--] ei olla tehty semmost niinku, meillä ei ole ollu semmosta strategiatyötä..." [--] "Niin no puhutaan niistä kyllä siis, suuntalinjoista, tottakai, mut et me ei tehdä mitään strategiatyötä varsinaisesti että, että no niin nyt meillä on strategiapäivä ja päätämme nyt tässä et mikä meidän strategia on ja, uhkat ja mahdollisuudet ja niin edelleen että tämmöstä me ei tehdä."*
- 3A: *"Ku joku strate.. mun mielest meil on ihan toimintastrategia on mä just sanoin et mä en oo sitä viel lukenu, mikä ehkä kertoo jotain, mut tässä jossain vaiheessa niinku mahdollisesti, käydä läpi, ää. Ei ainakaan näis kokouksissa ei oo mitään strategisista keskusteluista käyty..."*
- 3B: *"...Että meillähän on, strategiatyötäki jopa yhdistyksessä tehty että (naurahtaa) on muutama vuosi sitten puhuttiin siitä pitäiskö meidän ihan kirjottaa ylös tää meidän strategia ja jossainhan se on ja -- meidän (--) sekin varmaan löytyy..."*
- 4B: *"Mun mielestä sellasta ei oikee, ehkä oo. Ja sitä on --- niinku sen suuntaisia keskusteluja on ehkä jotenkin käyty että -- että vois ajatella että mistä voisi muodostua strategia -- ehkä. Mutta mun mielestä, mä en tiedä mun mielestä ois itseasias kiinnostavaa tietää että onko joidenkin muiden mielestä yhdistyksellä strategia mun mielestä ei oo. Mä oon nähny sen niinku tosi sellaisena -- ööm -- - tosi niinku semmosena käytännöllisenä sen toiminnan et et, sellaisena niinkun -- mä oon sanonut tosi monta kertaa tässä nyt että ad hoc mun mielestä se, mut se on tavallaan väärä sana sit kuitenkin että ei se nyt ad hoc ole et kyl se nyt johonkin perustuu ei sitä tehdä nyt niinku ihan vaan -- niinku ihan miten, miten sattuu milloinkin. --- Mmmutta, strategia varmaan tarkoittais sitä että se pitäis pystyä jotenkin artikuloimaan ja pistämään paperille niin emmä tiedä pystyttäiskö me siihen."*

Seuraava kuvio ilmentää tätä käsitystä verrattuna siihen, mistä strategia todellisuudessa yhdistyksissä konstituoituu.

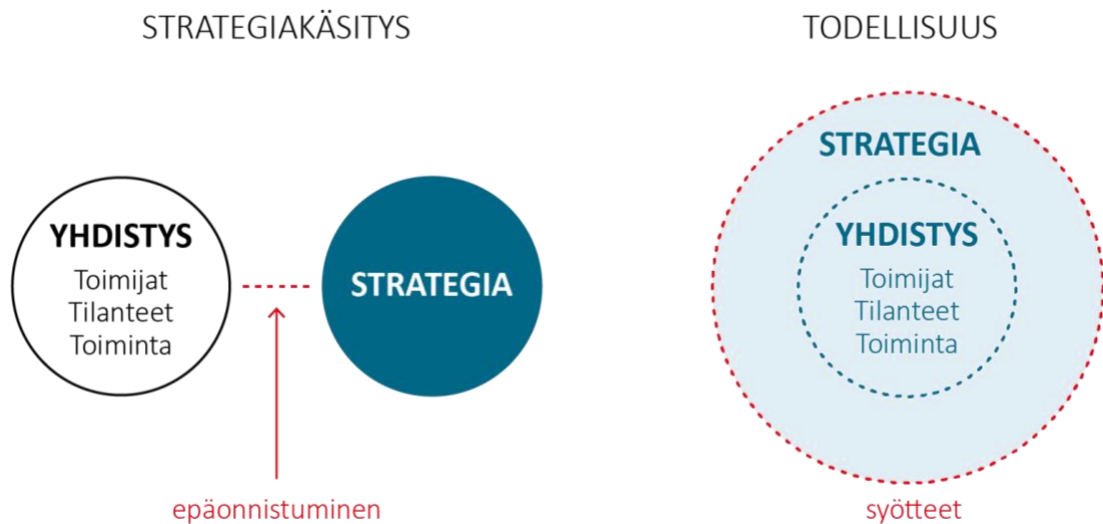


Kuvio 1 Yhdistysten strategiäkäsitys vrt. empiiriset löydökset aineistossa

Aineistossa kävi läpileikkaavasti ilmi, että yhdistys, sen arki, toimijat, tilanteet ja toiminta ovat jotain muuta kuin joku ”strategiaksi” kutsuttava asia. Yhteys yhdistyksen ja strategisen olemassaolon välillä havainnoidaan vasta sitten, kun tulee jokin syöte, mikä vaatii reagoitua. Chia ja Holt (2006) määrittelevät tämän niin, että strateginen ajattelu syntyy sen mukaan, kun ihminen kohtaa epäonnistumisia. He pohjaavat tämän ajatukseen, että ihmisen arjessa on useita huomaamattomia asioita, jotka tulevat näkyväksi vasta, kun niitä ei ole – esimerkiksi silloin, jos ulos vievästä ovesta puuttuukin kahva tai se on rikki. Tässä tapauksessa tai tilanteessa aiheuttavat tietoisuuden tilan, harkinnan, ja tarkoituksenmukaisen toiminnan. Epäonnistumisen tilanteessa toimija aktivoituu – ja saattaa hakea ratkaisua toimintaympäristöstä, totutuista malleista ja symboleista. (Chia & Holt, 2006, s. 642).

Tämä on myös aineistossa se tapahtuma, kun jokin syöte vaatii ratkaisua, johon ei ole totuttua toimintatapaa. Chiaa ja Holtia (2006) mukaillen tästä käytetään alla olevassa kuviossa termiä ”epäonnistuminen”, jotta syötteen yllätyksellisyyttä ja poikkeavuutta *status quosta* on mahdollista kuvata. Haastateltavien käsitys tästä poikkeaa siitä, mitä aineistossa tosiasiaa ilmeni. Haastateltavat itse kokevat, että tämä

tietty yllätyksellinen tilanne, johon ei ole toimintamallia, herättää strategisen pohdinnan tai pyrkimyksiä strategiseen tunnistamiseen. Todellisuudessa strategisointi on itseasiassa osa yhdistyksen eksistenssiä, ja tapahtuu syötteiden tasolla niin yksilön kuin yhteisön arkipäiväisissä toimissa.



Kuvio 2 Epäonnistumisen rooli strategiakäsityksessä vrt. empiriset löydökset aineistossa

Toiminta itsessään on strategista mikrotasolla ja yhdistyksen strateginen olemassaolo on itseasiassa täysin limittynyttä sen konstituutioon: toimijoihin, tilanteisiin ja toimintaan. ”Epäonnistumiset” ovat jatkuvia syötteitä, ja ne saatetaan tunnistaa strategisiksi vain, jos niiden yhteys menneeseen toimintaan tunnistetaan ja ne kyseenalaistetaan. Ne eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä, vaan yhteys strategiseen eksistenssiin on alati toiminnassa läsnäolevaa.

### 5.3.1 Pragmaattisuus

Teeman Toiminnan korostunut rooli ensimmäinen tunnistettu alateema on *Pragmaattisuus*. Aineistosta nousi esiin käytännön asettamat voimakkaat rajoitteet toiminnalle. Näitä ovat

- käytettävissä olevat resurssit: ihmiset, aika, raha



- viestintävälineet
- kulloinkin kyseessä oleva, käytännön ratkaisua vaativa asia.

Resurssit määrittävät toimintaa, sillä toiminnan laajuus ja laatu ovat täysin riippuvaisia ajallisista, rahallisista ja ihmisresursseista. Organisaatioissa mennään ”resurssit edellä” tilanteisiin, ja resurssien olemassaololla on suuri vaikutus myös linjanvetoihin. Tärkeämpää kuin se, millaista päämäärää kohti jokin tietty valittu linja vie (koska päämäärää ei ole), on se, löytyykö jollekin toiminnalle tekijä eli ihmisresurssi, rahaa ja aikaa.

Viestintävälineiden suhteen käytännönläheisyys ilmeni hyvin konkreettisesti: jos toimijat eivät voi osallistua tiettyä kanavaa pitkin esimerkiksi keskusteluun, eivät he myöskään ole osa toimintaa. Jos viestinnän välineeksi on nimetty fyysinen tapaaminen, tapahtuu toiminta sen mahdollisuuksien puitteissa. Viestinnän keinoissa täytyy tehdä valintoja, mikä aiheuttaa väistämättä rajoituksia toiminnalle.

Lisäksi pragmaattisuutta korostaa voimakas riippuvuus käytännössä käsillä olevaan asiaan, joka on paljolti strategista suuntaa määrittävä asia. Nämä toiminnassa, tiettyinä hetkenä ratkaisua vaativat asiat vaikuttavat suunnan muodostumiseen sen sijaan, että yhdistyksissä olisi tavoite tai suunnitelma asioista, joita tulisi tehdä tai tapahtua jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Tilanteiden, ratkaistavien tai käsillä olevien asioiden, olemassaolo ylipäätään on itseisarvo sen sijaan, että strateginen pyrkimys ohjaisi niihin tietyn päämäärän vuoksi. Tämä ajattelu oli myös sisäänrakennettu haastateltavien käsitykseen koko yhdistyksen olemassaolosta. Kukaan haastateltava ei vastannut haastattelukysymyksiin päämäärä- tai tavoitepohjaisesti, vaan tutkijan tuli suunnata keskustelua voimakkaasti siihen suuntaan, että haastateltava saatiin edes ajattelemaan tavoitteita tai päämääriä yhdistyksen kontekstissa.

Seuraava lainaus osoittaa hyvin toiminnan itseisarvon ja aktiivisuuden tason merkityksen olemassaololle sekä resurssien aiheuttamat rajoitukset.

*”Et ei me ei me ei voida olla pelkästään semmonen hyvän olon kerho myöskään, et siel vaan niinku ollaan ja fiilistellään ja kaikki syö niinku s.. (--)  
sitä pullaa ja, eihän sekää motivoi. Koska, ei ei sitte, et kyl meil pitää olla semmonen tunne et saadaan aikaseks jotai ja kyl esimerkiks viime kokouksen jälkeen vaikka must oli aika niinku, puoltoist tuntii kesti, se*



*hallituksen kokous, ja me saatiin niinku a-aikaan asioita nii kyl siitä tuli ihan hyvää palautetta et oli hyvä kokous. Et ei ollu liikaa et me ehdittiin keskustella asioista, kyllä, ja sit saatiin tehtyä ratkasu asiat meni eteenpäin, se on mun mielest hirveen tärkeitä, just se just et hyrrä pyörii. Et et, ei oo semmosta vaa et no, katotaa sitte ens kokouksessa vaan et kyl niinku sit tietyl tavalla semmone et se juna kulkee, se on tärkeitä, mut et sit se ei pidä olla m.. semmonen niinkun, et se vaatimustaso ois kaikille semmone et meidän pitää nyt oikeesti niinku tehdä [yhdistyksestä] jotain suurta, koska ei ei, välttämät ihmisil oo resursseja siihen.” (3A)*

Pragmaattisuuden alateema kulkee lähekkäin sattumanvaraisuuden kanssa, sillä resurssit ovat toisaalta edellytys sattumille, mutta toisaalta sattumat taas aiheutuvat resursseista (ks. Teema II: *Tilannekohtaisuus – Kontingenssi*). Pragmaattisuutta yhdistyksen toiminnan arjessa ilmentää seuraava esimerkki, jossa haastateltava kuvaa tilannetta, jossa yhdistyksen olemassaolon kiteytystä muotoiltiin painotuotteeseen.

#### ***Esimerkkikertomus 21: Kuka nyt sattuu olemaan linjoilla***

*”...Se oli vähän semmonen sattumanvarainen [pikaviestin]-keskustelu missä nyt varmaan, oli se nyt joku ehkä viis eri ihmistä ainakin osallistumassa hallituksesta. Et ehkä niinkun -- en mä tiedä olisko toi tavallaan asia joka pitäisi viedä hallituksen kokoukseen että niinkun nyt nuijitaan ja, mietitään että että mitä tässä lukee mut sit se aika käytännös menee ikäänkun et kuka sattuu olemaan linjoilla sillon kun, kun nyt nää pitää saada tilaukseen että saadaan ne ajoissa siihen ja tähän mennessä.” (4A)*

Lainauksen kielellisiä keinoja arvioitaessa käy ilmi tilanteen ratkaisemisen riippuvuus henkilöresursseista, joiden määrittyminen on sattumanvaraista. Haastateltava sanoo suoraan, että kyseessä oli *”sattumanvarainen”* keskustelu, joka tapahtui juuri tietyllä hetkellä aktiivisten henkilöiden kesken yhdistyksen käyttämässä pikaviestimessä. Henkilömäärää hän kuvailee adverbeillä *”varmaan”, “joku ehkä”*, mikä ilmaisee epämääräisyyttä. Haastateltava sanoo suoraan, ettei tiedä, olisiko asia pitänyt viedä virallisemmalle foorumille hallituksen kokoukseen, jossa hänen ilmaisunsa mukaan tällainen asia *”nuijitaan ja, mietitään”*. Tämä kuvastaa mielenkiintoisesti haastateltavan näkemystä siitä, mitä tällainen yhteinen, isomman joukon pohdinta hänen mielestään tarkoittaa. Verbi *”nuijitaan”* viittaa iskemiseen, hakkaamiseen, lyömiseen. Sanalla on väkivaltainen konnotaatio, joka tässä yhteydessä on tulkittavissa pakotetuksi yhteiseksi





linjaksi kyseessä olevasta, painotuotteeseen muotoiltavasta tekstistä. Tämä sopii tämän tutkimuksessa käytetyn yhdistyksen haastateltavien (4A, 4B) aineistossa esiin tuomiin näkemyksiin siitä, että nuorella yhdistyksellä ei vielä ole vakiintunutta olemassaoloa.

Preesens-muotoisena ilmaisu *"nuijitaan ja, mietitään että että mitä tässä lukee"* esittää asiaa, joka on juuri kyseessä, puhujaa lähellä, parhaillaan vallitseva tila. Keskustelu tekstin osalta ei siis ole pelkästään tai lainkaan yhdistyksen koko olemassaoloa tai toimintaa kuvaavan asian muotoilua, vaan konkreettisen painotuotteen aikaansaamista ja musteella painettavan tekstin muotoilua: *"Mitä tässä lukee"*. Tämä indikoi hetkellisyyden merkitystä ja yhteisen keskustelun käytännöllistä luonnetta yhdistyksen arkisissa linjanvedoissa.

Haastateltava jatkaa tilanteen kuvausta epämääräisyyttä kuvaavilla adverbeilla *"aika"* ja *"ikäänkun"* ja ilmaisulla *"kuka sattuu olemaan linjoilla sillon kun, kun nyt nää pitää saada tilaukseen"*, ja näin tulee kuvanneeksi tietyllä hetkellä käytettävissä olevan, epämääräisesti ja sattumanvaraisesti rakentuvan joukon päätäntävaltaa. Näin ollen tässä viestintähetkessä oleva ihmisresurssi tosiasiasa määrittelee tilanteessa määräytyvän linjan.

Toinen esimerkki kuvastaa osaltaan kaikkia strategian sosiaalisen muodostumisen prosessin teemoja, mutta on myös pragmaattisuuden alateeman esimerkkikertomus. Kertomusta ennen tutkija on selvittänyt, miten päätös lähteä erääseen yksittäiseen tapahtumaan tehtiin.

#### ***Esimerkkikertomus 22: Lähinnä se oli sitä että ketkä löydetään tekemään***

*"No se on siis et yksittäinen hallituksen jäsen toi, kokouksessa, ööm, s.. -- esiin että tämä olis hyvä, tämmönen on, ja sit siit keskusteltiin ja sit todettiin et no varmaan meidän kannattaa olla mukana siinä, ja sitten lähinnä se oli sitä että ketkä löydetään niinkun tekemään viemään sitä asiaa eteenpäin oltiin tohon (--)yhdistykseen yhteydessä tai, jollain oli kontakti sinne ja sitä kautta et me n..lähettiin niinkun yhdes tehtiin esimerkiks ehdotus sinne. Et hyvin hyvi.. et ku .. lähinnä riitti se et todettiin ajatus semmoseks kannatettavaksi, ei ollu mitään isoa, kyllä, juupas eipäs keskustelua hyvin niinkun, helposti -- ja tota-a, ja sen jälkeen sitten niinkun lähinnä se oli sitte et joku, joku suostui sitä niinkun, öö -- tai muutammat lähtivät sit viemään eteenpäin sitä aktiivisemmin."* (3A)



Lainauksessa on erilaisia kiinnostavia kielellisiä tehosteita, jotka korostavat tietystä yksittäisestä tilanteesta seuraavaa prosessia tekemisen suhteen. Haastateltavan kertomus syötteestä, jonka toimija tuo kokouksessa esiin (ks. Syötteistä teemat I: *Toimijälähtöisyys* ja II: *Tilannekohtaisuus*). Ennen kuin haastateltava edes avaa sitä, miten ratkaisuun tässä käsillä olevassa asiassa päästään, hän jo sanoo, että *"lähinnä se oli sitä että ketkä löydetään niinkun tekemään viemään sitä asiaa eteenpäin"*. Sana "lähinnä" viittaa ensisijaisuuteen, pääasiallisuuteen, ennen muuta tulevaan. Haastateltava siis kertoo, että tässä koko päätöksessä lähteä mukaan yksittäiseen, toimijan esille nostamaan tapahtumaan eli syötteeseen, oli pääasiassa ja ensisijaisesti kyse siitä, että löydetään tekijöitä. Tätä korostaa lainauksen loppu: *"lähinnä se oli sitte et joku, joku suostui sitä niinkun, öö -- tai muutammat lähtivät sit viemään eteenpäin sitä aktiivisemmin"*. Resurssit tässä ovat *"joku"* ja *"muutammat"*. Haastateltava ei yksilöi näitä henkilöitä, vaan esittää ne ikään kuin suorittavana työvoimana, toiminnan mahdollistamisen edellytyksenä. Ilmaisuihin *"lähinnä riitti se et todettiin ajatus semmoseks kannatettavaksi, ei ollu mitään isoa, kyllä, juupas eipäs keskustelua hyvin niinkun, helposti"* osoittaa, että ennen muuta tämä suhteellisen vaivattoman oloisesti tapahtuva "ajatuksen kannatettavaksi toteaminen" riitti, josta päästiinkin itse pääasiaan, tekijän löytämiseen.

Haastateltava puhuu me-muodossa: *"meiän kannattaa", "keskusteltiin", "löydetään", "todettiin"*, mutta erottaa tämän syöte-tilanteen yksilön kontekstiin sanomalla *"yksittäinen hallituksen jäsen toi, kokouksessa"*. Tämä kuvastaa hyvin aiempaa toimijälähtöisyyden teemaa ja yksilö- ja yksilöidentiteettien yhteenkietoutumista (ks. Teema I: *Toimijälähtöisyys*).

Seuraavaa lainaus kuvastaa hyvin pragmaattisuuden teemaa sekä kappaleen alun *kuvioiden 1 ja 2* esittämää yhdistysten strategiakäsitystä ja todellisuutta.

*"...Et ei se aina nyt mitenkää kauheen sellasta oo niinku että no, vedotaan johonki strategiaan tai johonki, kauheen, suurisuuntaseen vaan se sym.. siis -- aika matalalla kynnyksellä jos nyt aatellaan jotain vaikka että lähetäänkö mukaan, (--), niin ei se nyt vaadi mitää kauheen, vankkaa perustelua että, miks se on järkevää tai ei oo järkevää vaan sitte, jos joku sanoo et no mä voisin ainakin lähteä siihen niin sit ois, hyvä, menkää. (naurahtaa) Että, että enemmän se on sitte kiinni siitä että mikä koetaan -- mahdolliseksi toteuttaa." (3B)*



### 5.3.2 Yhteinen tekeminen

Teeman Toiminnan korostunut rooli toinen tunnistettu alateema on *Yhteinen tekeminen*, joka on toiminnan edellytys. Kuten jo tilannekohtaisuuden teemassa (ks. Teema II: *Tilannekohtaisuus*) painopisteeeksi noussut keskusteleva harkinta, ja pragmaattisuuden teemassa (ks. Teema III: *Toiminnan korostunut rooli – Pragmaattisuus*) esiin noussut resurssikeskeinen tekeminen ilmentävät: toimijalähtöisyys tarkoittaa toimijoiden voimakasta roolia olemassaololle ja sen tarkoituksen muodostumiselle, mutta yhdistystoiminta syntyy yhteisestä tekemisestä. Tällaista tekemistä voivat olla keskustelut, olemassaolon kiteytyksen miettiminen, tai sitä voivat olla erimielisyydet toiminnasta tai tilannekohtaisista linjoista. Myös erimielisyys perustuu yhteiselle, sillä erimielisyyden välttämätön looginen ehto on, että on enemmän kuin yksi, yhtä mieltä oleva, ajatteleva ihminen.

Yhteistä tekemistä aineistossa ilmentävät:

- keskustelevuus
- yksilöidentiteetin ja yhteisöidentiteetin sekoittuminen
- vapaaehtoisuuden asettamat reunaehdot tekemiselle.

Yhteinen tekeminen voi siis aineistossa olla toimintaa itsessään, keskustelua tai kokemusta yhteisöllisyydestä. Teeman kantava ajatus on, että toimijat eivät toimi yhdistyksessä yksilöinä, vaikka heidän omat yksilölliset ajatuksensa ja käytännöllinen järkensä ovatkin olennaisessa osassa yhteistä toimintaa ja yhdistyksen toimintaa entiteettinä.

Teemassa olennainen on yhdistysidentiteetin ja yksilöidentiteetin välinen jännitteinen suhde. Kuten jo aiemmin todettu, toimijalähtöisyys on edellytys yhdistyksen olemassaololle, ja toimijoiden aktiivisuuden taso sekä oma ajattelu paljolti ohjaavat myös yhdistyksen toiminnan rajoja. Kun toimija-rajapinnalta laskeudutaan yhteiseen yhdistysmuotoiseen tekemiseen, syntyy yksilöidentiteetille ja yksilönä toimimiselle yhteisö-identiteetti. Tämä tuli aineistossa esiin monilla tavoilla. Haastateltavista osa koki, että he toimivat ikään kuin samaan aikaan kummankin identiteetin puitteissa – sillä kuten



todettu, toimijoiden ajattelua ohjaa aiempi kokemus ja ymmärrys yhdistyksen toiminnasta (3B, 4B). Tämä taas vaikuttaa tilannekohtaisuuteen ja niin edelleen strategian muodostumiseen sosiaalisena prosessina (ks. Luku VI *Johtopäätökset ja kontribuutio*). Eräs haastateltava (4A) mainitsi, että hänen on hieman haastavaa erottaa yhdistysidentiteetti yksilöidentiteetistä johtuen erilaisista affiliaatioista myös yksilö- ja yhdistystason ulkopuolelle, esimerkiksi omaan työpaikkaan tai muihin verkostoihin. Toinen haastateltava (2B) taas ilmaisi, että aktiivisena toimijana oleminen tarkoittaa sitä, että toimitaan yhdistyksen nimissä ja ajetaan yhdistyksen asiaa muuallakin verkostoissa. Eräs haastateltava (1B) taas toi esille, että yhdistysidentiteetillä toimiminen on osa hänen kaikkea tekemistään ja olemistaan, eikä myöskään keskustelua olemassaolosta muiden toimijoiden kanssa voi erottaa arjen elämästä.

Vapaaehtoisuus toiminnan reunaehtona herättää jokaisessa haastateltavassa ajatuksia. Pääsääntöisesti, kolmessa neljästä yhdistyksestä (1, 3 ja 4), oli läpileikkaavana ajatus siitä, että koska toiminta on vapaaehtoista, se asettaa tietyt rajat sen luonteelle. Toiminnan täytyy silloin olla ”mukavaa”, ”leppoisaa”, ”kivaa”, ja ”joustoa” toiminnassa vaaditaan. ”Nakittaminen” (vastuuttaminen määrättyinä vapaaehtoisuuden sijaan) ei kuulu toimintaan. Yksi yhdistys (2) tunnisti ”nakittamiskulttuurin” omakseen. Kyseisessä yhdistyksessä myös toimijoiden vapaus ja vastuu oli pienintä, ja tilannekohtaiset linjanvedot perustuivat vankemmin menneeseen toimintaan. Toinen yhdistyksen haastateltavista (2B) tunnistikin, että menneeseen vetoaminen on ongelmallista silloin, kun halutaan uutta toimintaa.

Yhteisen tekemisen kuvauksia on aineistossa monia, ja niiden fokus vaihtelee. Seuraavassa esimerkkikertomuksessa haastateltava kertoo, miten yhdistyksen toimintaan liittyvän yhteisön nimi, eli identiteetti, syntyi.

### ***Esimerkkikertomus 23: Se oli semmonen yhteinen juttu***

*”Se, itseasias mun mielestä se nimi synty siel keskustelussa. Mm, joo -- se jotenki se syntyi siinä niinkun hyvin silleen, vähitelle.. meiän siis (--) nimi on, on (--) ja tota -- mistäköhän mä en its.. enää siis nyt ihan tarkasti muista että mistä se niinku tavallaan lähti silleen vähitellen syntymään. -- Öö, et mikä siinä oli niinkun -- no kyl me siis, me niinkun ihan haluttiin että se nimi niinku myös, kertoo sitä, et mitä me tehdään ja me yritettiin niinku tavallaan sitä kuvausta -- sitä ajatusta hakee siinä, mut et kylhän se nyt siis syntyi, mä en tosiaan valitettavasti enää muista et jossain siellä tie.. [pikaviestimen] syövereissä se ois*



*se koko keskustelu mut tota siin synty aika absurdejaki -- et siin niinkun hetkittäin naurettiin, naurettiin vedet silmissä niille, niille kaikille ehdotuksille mitä siitä synty mut se oli hirveen hauskaa siis sikäli et siihen niinkun, siihen kaikki osallistu, se oli niin semmonen, yhteinen juttu.” (1B)*

Esimerkkikertomuksesta käy ilmi useita tapoja, jolla haastateltava ilmentää yhteistä toimintaa ja toiminnan keskeistä roolia olemassaololle, mutta myös samalla resurssisidonaisuutta. Kertomuksen tilanne ei ollut syöte, vaan olemassaolon perusasioihin liittyvä ratkaistava asia eli toimintaa identifioiva nimi. Haastateltava käyttää puheessa johdonmukaisesti persoonamuotoa ”me”, mikä itsessään korostaa yhteistä tekemistä. Lisäksi haastateltava liittää me-pronominin erilaisiin tekemistä ja toimintaa ilmaiseviin verbeihin, ja korostaa sillä tapahtumien kulkua: ”me niinkun ihan haluttiin”, ”me tehdään”, ”me yritettiin”, ”naurettiin”. Näissä kuvastuu yhteinen tahto yhteiselle tekemiselle, ehdotuksille yhdessä nauraminen, ja varsinkin yhteinen ”halu” korostaa kollektiivista intuitiota eli kollektiivista jonkin asian suotavana pitämistä (ks. Teema I: *Toimijälähtöisyys – Toimijoiden kollektiivinen intuitio*).

Haastateltava kertoo, että ”*se nimi synty siel keskustelussa*”. Sen sijaan, että hän ilmaisisi asian esimerkiksi ”keskustelun kautta” tai ”keskustelun tuloksena”, hän käyttää sanaa keskustelussa, keskustelun sisällä. Tämän voi tulkita korostavan yhteisyyden merkitystä – nimi ei ollut asia, jossa muita vain kuunneltiin ja sitten jollain pienemmällä joukolla päätettiin (keskustelu -> päätös), vaan nimi kirjaimellisesti syntyi ”tässä ja nyt”, keskustelussa (keskustelu = päätös). Kuvaukset ”*vähitelle..*”, ”*synty aika absurdejaki -- et siin niinkun hetkittäin naurettiin, naurettiin vedet silmissä niille, niille kaikille ehdotuksille mitä siitä synty*” viittaavat pitkäkestoiseen keskusteluun ja toimijoiden esille tuomiin moniin ehdotuksiin, joita kehystää jokin sisäsyntyinen ajatus olemassaolosta (käytännöllinen järki).

Haastateltava sanoo: ”*haluttiin että se nimi niinku myös, kertoo sitä, et mitä me tehdään ja me yritettiin niinku tavallaan sitä kuvausta -- sitä ajatusta hakee siinä*”, ja tuli osuvasti kuvanneeksi toiminnan olennaista roolia olemassaolossa. Päättelyketju kielellisessä ilmauksessa merkitsee nimittäin, että ”mitä me tehdään” on ensin – sitten vasta toiminnan seuraukset ja vasta sitten päämäärä, jota ei ole määritelty ja joka tulisi saada kiteytettyä nimen muotoon, jossa tätä aiempaa ketjua ”kuvataan”. Keskustelu



käytiin pikaviestimessä, mikä asettaa pragmaattisen kehyksen tälle keskustelulle: nimen syntymisen edellytyksenä oli, että keskusteluun osallistuvat toimijat kykenivät kyseisenä hetkenä osallistumaan keskusteluun.

### 5.3.3 Tarkoitus toiminnan kautta

Teeman Toiminnan korostunut rooli kolmas tunnistettu alateema on *Tarkoitus toiminnan kautta*. Kun tilannekohtainen lähestyminen yhdistyksen olemassaoloon tarkoittaa, että toiminnan rajat määrytyvät tekemisen kautta, merkitsee toiminnan korostunut rooli sitä, että yhdistyksen olemassaolon tarkoitus syntyy toiminnasta.

Seuraavat erityispiirteet ovat olennaisia tässä alateemassa:

- Ymmärrys organisaation tarkoituksesta syntyy käytännössä mukana olemisesta.
- Tarkoitus on osaksi vain "samantyyppisen toiminnan" keräämistä yhteen eli yhteenkuuluvuutta.
- Muotoutuneet käytännöt ja toimintatavat vievät tulevaa eteenpäin korostuneesti, oli kyse kymmenien vuosien toiminnasta tai yhden vuoden toiminnasta.
- Periaatteiden rooli, tarve ja merkitys on ambivalentti: toisaalta niiden puute johtaa toiminnan korostumiseen, toisaalta niiden olemassaolo muokkaa toimintaa aiemman kaltaiseksi.

Kauttaaltaan aineistossa korostui se, että kaikki mukaan tulevat uudet toimijat muodostavat toiminnassa mukana olemisesta käsityksensä siitä, *mitä yhdistys on*. Yhdistysten kesken oli hajontaa sen suhteen, kuinka vahvaa ennakko-oletusta toimintaan mukaan tulevilta odotetaan. Jotkut haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että jonkinlainen käsitys on jo syntynyt siitä, että alalla ylipäätään on ollut mukana (2A, 2B, 3A, 3B), kun taas jotkut haastateltavat toivat esiin sen, että kuva toiminnasta ja sen tarkoituksesta voi olla vaikeakin muodostaa (1A, 1B, 4A, 4B).

Seuraavasta lainauksesta ilmenee hyvin tarkoituksen muodostuminen toiminnan kautta. Lisäksi se ilmentää hyvin yhteisen tekemisen ja keskustelun merkityksiä strategian muodostumisessa sosiaalisena prosessina. Se on kuvaus haastateltavan



ajatuksenjuoksusta, kun tutkija kysyy häneltä, miten olemassaolon tarkoitus viestitään ihmisille, esimerkiksi uusille toimintaan mukaan tuleville.

#### ***Esimerkkikuvaus 24: Yhteisön muotoutumista***

*"Aaah, me kaikki nähdään säännöllisesti meil on itseasiassa.. mä luulen et aika olennainen osa sitä semmosta tietynlaista sen, yhteisön muotoutumista on meil on itseasias kerran, viikossa niinkun tämmönen viikkopalaveri, jossa.. joka on niinkun, s.. avoimella kutsulla kaikille, -- sillä ajatuksella että, kaikki hankkeet mitkä -- kellään on sillä hetkellä meneillään nii, niinkun siitä on.. ollaan tervetulleita keskustelemaan..." (1B)*

Lainauksen kielellisiä keinoja arvioitaessa huomio kiinnittyy haastateltavan vastauksen alussa painottamaan "Aaah, me kaikki nähdään säännöllisesti" -ilmaisuu. "Aaah"-äänne (huom! puheessa hyvin painotettu) ikään kuin sitoo tutkijan kysymyksen ja haastateltavan ajatusjuoksun yhteen, kuvastaa kysymyksen kytkeytymisen hetkeä haastateltavan mieleen ja ajatuksiin. Välittömästi lauseen jatkoksi hän sanoo: "me kaikki nähdään säännöllisesti". Termin "me" käyttö korostaa yhteisöidentiteettiä, sana "kaikki" yhteisöllisyyden merkitystä ja ilmaus "nähdään säännöllisesti" toimintaa, fyysistä tapahtumaa. Yhdistämällä nämä toisiinsa haastateltava kokee antavansa vastauksen haastateltavan kysymykseen, miten olemassaolon tarkoitus viestitään ihmisille, mikä ikään kuin osoittaa haastateltavan yhdistävän suoraan olemassaolon tarkoituksesta viestimisen ajatuksissaan siihen, että "me kaikki nähdään säännöllisesti".

Alun painoarvo on suuri, koska tämän jälkeen seuraa: "*mä luulen et aika olennainen osa sitä semmosta tietynlaista sen, yhteisön muotoutumista on meil on itseasias kerran, viikossa niinkun tämmönen viikkopalaveri*", mikä korostaa haastateltavan alussa mainitsemaa tapahtumaa olemassaolon tarkoituksen välittymisestä. Käyttämällä demonstratiivipronominia "sen (yhteisön)", haastateltava ikään kuin asettaa yhteisön määräiseen muotoon, joksikin määrätyksi, tässä kontekstissa olemassaolon tarkoituksen yhtäsuuruudeksi. Olemassaolon tarkoituksen välittyminen on siis sama asia kuin yhteisön muotoutuminen.

Fyysinen kokoontuminen eli se, että "nähdään" on siis olennainen osa "yhteisön muotoutumista" ja olemassaolon tarkoituksen välittymistä ihmisille. Haastateltava ei lainkaan ota esille, että tämä tarkoitus jollain lailla näissä tilaisuuksissa



viestittäisiin, vaan hän vain vastaa kysymykseen kuvaamalla, kuinka yhteisö heillä muodostuu – vieläpä toiminnan, eli kokoontumisen, kautta. Tämä on hyvin merkittävä tapa vastata strategiseen kysymykseen.

Yhteisöllisyyttä korostaa myös ilmaisu *"kaikki hankkeet mitkä -- kellään on sillä hetkellä meneillään"*, joka viittaa ei-tiettyyn määrättyyn joukkoon, jolla hankkeita olisi, vaan siihen, että niitä voi olla *"kellään"* (kenellä tahansa). Joukko, kenellä hankkeita on, on ikään kuin tasavertainen porukka, josta kenen tahansa asiat ja meneillään olevat hankkeet voidaan nostaa puheenaiheeksi ilman mitään erityistä struktuuria tai hierarkiaa. Lisäksi ilmaisussa *"ollaan tervetulleita keskustelemaan"* subjektina on *"me"* (ollaan) sen sijaan, että *"kaikki ovat"* tervetulleita keskustelemaan. Tämä sanamuoto kertoo ajatuksista liittyen identiteettiin: haastateltava ikään kuin pitää itseään osana tätä yhteisöä niin, ettei hän tee edes erottelua *"minä"* ja *"muut"* (minä olen ja muut ovat tervetulleita keskustelemaan) vaan subjekti on passiivi *"ollaan"* (me olemme) tervetulleita keskustelemaan.

Lainaus voisi olla myös jonkin muun alateeman, kuten *yhteisen tekemisen* tai *pragmaattisuuden* (esimerkiksi kokoontumistilaa kuvaavan resurssisidonnaisuuden) esimerkki. Tällainen tilanne, tarkoituksen viestiminen ihmisille esimerkiksi nimen syntyessä, on usein liiketoimintaorganisaatioissa tilaisuus viestiä organisaation menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta ihmisille niin, että he ymmärtävät organisaation tehtävän ja tavoitteen sekä oman roolinsa niissä.

Seuraava lainaus on niin ikään esimerkki yhdistyksen olemassaolon viestimisestä. Tutkija kysyy haastateltavalta: Mistä kuva olemassaolon tarkoituksesta on sinulle muodostunut?

***Esimerkkikuvaus 25: Väistämättä muotoutuu kuva***

*"Se on muodostunu käytännössä tän -- (-) vuoden kokemuksen myötä, hh-ettähh, kun tässä nyt on -- on tosiaan, hallituksen, toiminnassa ollu mukana niin siinä se aika väistämättä muotoutuu se kuva että mite.. mistä siellä päätetään ja mitä siellä käsitellään niin -- ..."* (3B)





Ilmaisulla "muodostunu käytännössä tän – (–) vuoden kokemuksen myötä" haasteltava tuo esiin, että "kuvan muodostuminen" on tapahtunut osana arkista toimintaa (käytännössä) vuosien varrella. Koska haastateltava tuo esiin kokemusvuotensa, hän tulee samalla korostaneeksi niitä. Tuo kuva ei siis olisi välttämättä sama, jos näitä vuosia ei olisi ollut. Lainauksen kohta "kun tässä nyt on -- on tosiaan, hallituksen, toiminnassa ollu mukana" korostaa, että tämä kuva tapahtuu ja on läsnä "tässä nyt", ja "muotoutuu" toiminnan kautta, jossa on ja on "ollu" mukana. Kuva siis muotoutuu, halusi tai ei, kun toiminnassa on mukana – sillä vaikka jokin kirjoitettu suunnitelma olisi (ja tämän yhdistyksen kohdalla on toimintastrategia), se ei estä tämän kuvan välittymistä "väistämättä" käytännön toiminnassa mukana olemisesta.

Toiminta ja olemassaolon tarkoitus kytketään tiiviisti yhteen, ne nähdään ikään kuin samana. Se, miten paljon mennyttä toimintaa arvotetaan suhteessa nykyiseen tai tulevaan, vaihtelee yhdistyksien välillä. Seuraavassa lainauksessa tutkija selvittää, miten olemassaolon tarkoitus ilmenee yhdistyksen toimintaan mukaan tuleville.

***Esimerkkikertomus 26: Toimintakertomuksen sapluuna on se, mitä me tehdään***

..."Nii he varmaan niinku oppii siihen, ja oppii ymmärtämään et ahaa tämmöstäki me tehdään et kyllä, niinku, uudet, uudet niinku s.. ää tulee mukaan sitä kautta että sitten ahaa et tota mä en tiennykkään et tämmöstä me tehdään myös et jaa mä en tienny et tää menee näin ja että, jaa et yhdistyksen kautta voi olla aktiivinen täällä ja tuolla ja, ja tota, et kaikkea sitä mitä, mitä me niinku m.. tavallaan tehdään [--] Mut että, et he oppii, oppii sitte niinku kuuntelemaan siis kokouksissa ja seuraamalla sitä, sitä tota ämm, näin ja, nyt kun ku (–) vaih.. vaihtu niin mä pyysin, ää tätä uutta [henkilöä] lukemaan meidän toimintakertomukset et sieltä näkee sen sapluunan. Et tää on se mitä me tehdään. Et kun luet (–) niin sul on jonkunlainen käsitys siit et aina tehään ikäänku jotain samoja juttuja, (naurahtaa) ja sit on vähä niinku erilaisia painotuksia joissain jutuissa että ta.. tapahtuu [--] yhdistyshän on perinteisesti niinku sen toiminta on ollu aika, niinku, ähh, sen, sen struktuurin.. ääm, struktuurissa tota -- hyvin niinku, pitkälle kiinni että, ei ollu välttämättä näitä uusia avauksia, mutta tän, tän ajan ku mä oon ollu siellä niin sillä on ollu uusia avauksia... [--]" (2B)

Lainauksessa haastateltava luo kertomuksen siitä tilanteesta, kun uusi henkilö tulee mukaan yhdistykseen. Hän kuvailee olemassaolon tarkoituksen välittymisen prosessia toimintaa kuvaavilla aktiiviverbeillä: "oppii ymmärtämään", "tulee mukaan", "me



*tehdään”, ”tää menee”, ”voi olla aktiivinen”. Hän kuvailee uuden henkilön ajatuksenkulkua oivallusta kuvaavilla ilmaisuilla ”ahaa et tota mä en tiennykkään”, ”yhdistyksen kautta voi olla aktiivinen täällä ja tuolla”, ja sillä ikään kuin viittaa tämän henkilön pääsisäiseen prosessiin, jolla henkilö luo itselleen käsitystä siitä, mitä yhdistys on.*

Ilmaisun ”oppii siihen, ja oppii ymmärtämään” merkitys on kiinnostava. Ymmärtää-verbin merkitys on ”saada järkensä avulla itselleen selväksi, hallita mielessään näin selville saatu, käsittää, oivaltaa, älytä, tajuta jotain”. Haastateltava siis tuntuu kertovan, että toiminnassa olemisen myötä hän saa itselleen selväksi yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen. Merkittävä on myös kytkös toimijan käytännölliseen järkeen, oivaltamiseen, käsittämiseen.

Lisäksi haastateltava käyttää paljon erilaisia toimintaa kuvaavia verbejä olemassaolon tarkoituksen välittymisprosessista, kuten ”oppii [--] kuuntelemaan”, ”oppii [--] seuraamalla”, ”pyysin [--] lukemaan”, mikä korostaa niin toiminnan kuin toimijoiden merkittävästä strategisesta roolista. Erityisen kiinnostava ilmaisu lainauksessa on ”mä pyysin, ää tätä uutta [henkilöä] lukemaan meidän toimintakertomukset et sieltä näkee sen sapluunan. Et tää on se mitä me tehdään”, jota haastateltava myös painotti äänellään. Kuvaus on hyvin definitiivinen sävyltään. Toimintakertomus ja sapluuna ovat yhtä kuin yhdistyksen olemassaolo. Sen lisäksi, että tämä korostaa voimakkaasti menneen toiminnan roolia nykyisyydessä, se asettaa strategiselle olemiselle toimintaan sidotut rajat (toimintakertomus) ja itse toiminnallekin melko tarkat rajat (sapluuna). Määrittely kuulostaa jopa liioitellun selkeältä, sillä lainauksesta tulee se kuva, että nykyisyyden ja tulevaisuuden tekemisen linjanvedot olisivat melko yksinkertaisia: katsoisi vain, onko niillä tilaa sapluunassa. Haastateltava tuo kuitenkin problematiikan esiin lainauksensa lopussa. Hänen mukaansa yhdistys on ”struktuurissa tota -- hyvin niinku, pitkälle kiinni”, mutta on ”ollu uusia avauksia”. ”Kiinni”-sana tarkoittaa sidottuna, lukossa ja jumissa olemista. Sillä haastateltava kuvaa, että asia ei ole positiivinen.

Lainauksessa näiden uusien avauksien, jotka ovat siis kuitenkin toimijoista kiinni, rooli jää hieman epäselväksi – mikä itsessään viestii strategisesta päämäärättömyydestä ja kontingenssista. Tämän ja myös tekemisen monipuolisuuden kannalta huomionarvoinen on ilmaisu ”et yhdistyksen kautta voi olla aktiivinen täällä ja



*tuolla ja*”, mikä kuvastaa hyvin yhdistyksen toimijavetoisuutta. Sen sijaan että lähtökohta olisi, että toimija pääsee edistämään vaikka jotain tiettyjä yhdistyksen tavoitteita, yhdistys on ikään kuin väline aktiivisuuteen erilaisissa määräämättömissä paikoissa.

Kahdessa edellisessä lainauksessa on merkillepantavaa, että tutkija ei ole kysynyt tai muutoin yrittänyt selvittää haastateltavalta mitä yhdistys *tekee*, vaan miten sen *olemassaolon tarkoitus* selviää uusille mukaan tuleville henkilöille. Tekemisen kontekstissa lainauksissa tehty merkityksenanto olisi ymmärrettävää. Yhdistyksellä olisi tietyt strategiset suuntaviivat, joiden perusteella olisi määritelty tietty tekemisen ja toiminnan taso. Kun henkilö tulisi mukaan yhdistykseen, hän näkisi tätä toimintaa ja loisi kuvaa siitä, mitä tämä operatiivinen toiminta strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on. Tutkija kuitenkin selvittää, miten olemassaolon tarkoitus käy ilmi uudelle mukaan tulevalle, ja haastateltavat alkavat suoraan kuvata tätä toiminnan kenttää sekä toimintaan perustuvaa viestintää olemassaolosta.

Seuraava lainaus vastaa tutkijan kysymykseen, jakavatko yhdistyksen toiminnassa mukana olevat yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen. Se kuvastaa hyvin ristiriitaisuutta, jota tarkoituksen ja toiminnan välillä on.

*”Mm. -- Ainakaan sitä niinku ei -- mitenkään merkittävässä määrin problematisoida. Mutta on sitten tietysti hyvä kysymys että jaetaanko sitä silti. Mm, mutta, mutta ei se niinku, e.. ei ole niin että jos mä tämän sanoisin, niin sitten, niinku tulisi, joku ristiriita. Tää on mun kokemuksen perusteella. Se mitä ehkä enemmänkin -- mikä voi aiheuttaa jotain, ristiriitoja on sit sellainen että -- että mmm mmm tai, tämmöstä palautetta mä oon kuullu että mikä, että tää t.. toiminta ei, ei oo niinkun, kyllin (--) tai kyllin (--) yhdistyksen toimintaa. -- Mutta mä en, mä en oo varma että onko siinä kiinni nyt ollenkaan siitä että jaettaisko me niitä tavoitteita vaan että sitten on ehkä enemmänkin siitä et on joku käsitys siitä että mikä on (--) yhdistyksen tekemistä ja mikä ole -- ja sitten et tää nyt ei ollutkaan sitä mitä mä luulin että se olisi (matkii hämmästyttä), mitä se sitten ikinä olikaan.”*  
(4B)



#### Sosiaalisesti tuotettu strateginen olemassaolo

#### Käytetyt kielelliset keinot

Pragmaattisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-muoto</li><li>- toiminnan kuvaukset kielessä</li><li>- konditionaalin käyttö</li><li>- imperfekti-aikamuoto</li></ul>
Yhteinen tekeminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-muoto</li><li>- merkityksenanto termille "nakittaminen"</li></ul>
Tarkoitus toiminnan kautta	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-muoto</li><li>- toiminnan kuvaukset kielessä</li><li>- demonstratiivipronominit: se, sen, siellä</li><li>- aktiiviverbit</li><li>- perfekti-presens -aikamuotojen sekoittaminen</li></ul>

## 5.4 Yhteenveto

Edellä on kuvattu strategian muodostumisen prosessin kolmea aineistosta keskeisesti noussutta teemaa: toimijälähtöisyys, tilannekohtaisuus sekä toiminnan korostunut rooli. Alla olevassa taulukossa on yhteenvetona teemoista nousseet strategian muodostamisen alateemat ja tärkeimmät kielelliset keinot, jotka konkretisoivat teemoja.

*Taulukko 6 Strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina teemoittain ja keskeiset käytetyt kielelliset keinot*

Kerronnan teemat	Tuotettu strateginen olemassaolo	Käytetyt kielelliset keinot (tärkeimmät)
Toimijälähtöisyys	Toimijälähtöinen olemassaolo: <ul style="list-style-type: none"><li>- Toiminnan kautta syntynyt kollektiivinen intuitio</li><li>- Toimijoiden vapaus ja vastuu</li><li>- Toimijan käytännöllinen järki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-persoonamuoto, minä-hän-me -persoonamuotojen sekoittaminen</li><li>- toimintaa kuvaavat verbit</li><li>- passiivimuoto</li><li>- vertauskuvat: kartta, kiveen hakattu, tuo pöydälle, skannaaminen, antennit ylhäällä, tuntosarvet päällä</li><li>- kuvailevat sanat, predikatiivit</li><li>- vastakkainasettelu: minä-muut, yksilö-yhteisö, pääsääntö-poikkeus</li></ul>



		- konditionaalin käyttö
<b>Tilannekohtaisuus</b>	Tilannekohtaisuuden merkitys toiminnan rajoille: <ul style="list-style-type: none"><li>- Yhdistyksen yleinen päämäärättömyys</li><li>- Tilanteiden luoma yhdistyksen suunnan kontingenssi</li><li>- Toiminnan rajojen muodostuminen tekemisen kautta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- persoonapronomien sekainen käyttö: minä, me, se</li><li>- predikatiivit, kuvailut</li><li>- tarinamuotoiset ilmaukset: alku-keskikohta-loppu</li><li>- epäröinti puheen tuottamisessa</li><li>- epäröinnin ilmaukset: ehkä, aika, vähän silleen, joku, jotenkin</li><li>- vertauskuvat: improteatteria, juna kulkee, hyrrä pyörä, tökkii sinne sun tänne, heittää pöytään</li><li>- englanninkieliset ilmaisut: case-by-case, board of directors</li><li>- kysymyssanat</li><li>- toiminnan kuvaukset</li><li>- konditionaalin käyttö</li></ul>
<b>Toiminnan korostunut rooli</b>	Toiminta on strategisessa keskiössä ja olemassaolon itseisarvo: <ul style="list-style-type: none"><li>- Pragmaattisuus ja käytäntöjen asettamat rajat toiminnalle</li><li>- Yhteinen tekeminen koko yhdistyksen olemassaolon keskiössä</li><li>- Yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen muodostuminen toiminnan kautta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- me-muoto</li><li>- toiminnan kuvaukset kielessä</li><li>- konditionaalin käyttö</li><li>- merkityksenanto termille ”nakittaminen”</li><li>- demonstratiivipronominit: se, sen, siellä</li><li>- aktiiviverbit</li></ul>

Aineistossa erityisesti metaforat eli vertauskuvat antavat kiintoisia kuvauksia sosiaalisesta konstruktiosta, jonka osana strategisointi yhdistyksissä tapahtuu. Nimensä mukaan vertauskuvat ovat jotain asiaa havainnollistavia, tehostavia, rinnastavia tai muuten vertailevia kuvallisia ilmauksia (Kielitoimiston sanakirja, viitattu 30.4.2019). Niiden myötä haastateltavat luovat antamilleen merkityksille henkilökohtaisempia, omaa ajatteluaan läheisempiä merkityksiä kuin pelkkä kielellinen ilmaisu, ja ovat erittäin merkittäviä tutkimuksen kontekstissa dwelling-maailmankuvassa.

Metafora voidaan nähdä kielen, mielen ja kulttuurin ilmentymänä (Hirvilahti, Kalliokoski, Nikanne & Onikki, 2002). Tuodessaan vertauskuvia esiin kerronnassaan haastateltavat päästävät lukijan lähemmäs omaa merkityksenantoaan, ajatteluaan sekä myös kulttuurista kontekstia, jossa he ovat. He ikään kuin piirtävät



lukijalle kuvan, lyhyen tarinan, haastateltavan mielestä. Vertaus ”kiveen hakatuista säännöistä” tuo mieleen ikuisen, ajassa ikuisen ja peruuttamattoman toimenpiteen, ja lukijan mieleen piirtyy kuva työläästä operaatiosta kiven saamiseksi tilaan, jossa siinä voi olla kirjattuja sääntöjä. ”Tuntosarvet päällä” -vertaus taas luo kuvan henkilöstä, toimijasta, joka kulkee pitkin dwelling-maailmankuvan katutasoa alati muodostaen yhteyksiä yhdistyksen ja ympäröivän maailman välillä. ”Improteatteri” taas luo lukijan mieleen teatterinäyttämön, jossa useat toimijat ja ihmiset etsivät paikkaansa näytöksessä ja samalla jokaisella on merkittävä rooli näytöksen loppuun saattamisessa. Hyrrän pyöriminen viittaa itsessään hyvin prosessimaiseen tapahtumaan, liikkeen jatkumoon.

Tärkeä havainto teemoista ja niiden kielellisestä arvioinnista ovat myös haastateltavien kuvaukset haasteista ja ristiriitaisuuksista käytännöissä. Haastateltava kuvaa esimerkiksi, kuinka ristiriidattomuus ylläpitää käytäntöjä, jotka asetetaan kyseenalaiseksi, kun ristiriitoja ilmenee (*Esimerkkikuvaus 3*). Ristiriitatilanteet aiheuttavat niin sanotusti ”poikkeuksellista” toimintaa, ja näin ollen osaltaan myös vahvistavat vähintään toimijan subjektiivisesta näkökulmasta olemassaolevien sosiaalisten käytäntöjen eksistenssiä. Niin ikään merkittäviä ovat haastateltavien tuntemukset periaatteiden ambivalenssista – esimerkiksi niiden olemassaolon ja puutteen välisistä ongelmista. Liika periaatteiden olemassaolo rajoittaa toimintaa, kun taas liian vähäinen aiheuttaa enemmän subjektiivista epävarmuutta myös toiminnassa. Periaatteiden sijaan haastateltavia tuntuu yhdistävän jonkin, esimerkiksi oman tieteenalan, edustaminen, mikä ei välttämättä ole strategisesti optimaalinen tilanne. Puuttuvat periaatteet tai periaatteiden kokeminen haasteelliseksi myös korostavat entisestään toiminnan merkitystä strategisoinnissa, sillä niiden suhteen tehtävä pohdinta on selkeä osoitus myös siitä, että periaatteet itsessään voivat olla strategisen position luonnin edellytys.

Menneen toiminnan merkitys ilmeni suoranaiseksi dilemmaksi aineistossa. Koska yhdistyksen olemassaolo perustuu toimintaan, ei toiminnan määrittävää asemaa voi estää. Silti aineistossa kuvastuu toiminnan problematiikka: toiminta muodostaa jo yksittäistapauksissa malleja, joilla on tendenssi jäädä pysyviksi. Periaatteiden puuttuessa pysyvä toiminta on kuitenkin liian rajoittavaa, myös tilanteissa, joissa menneen toiminnan merkitys on tunnistettu tärkeänä toimintaa ohjaavana tilanteena. Periaatteet voisivat osaltaan auttaa toiminnan roolin kapenemisessa, mutta periaatteet itsessään taas



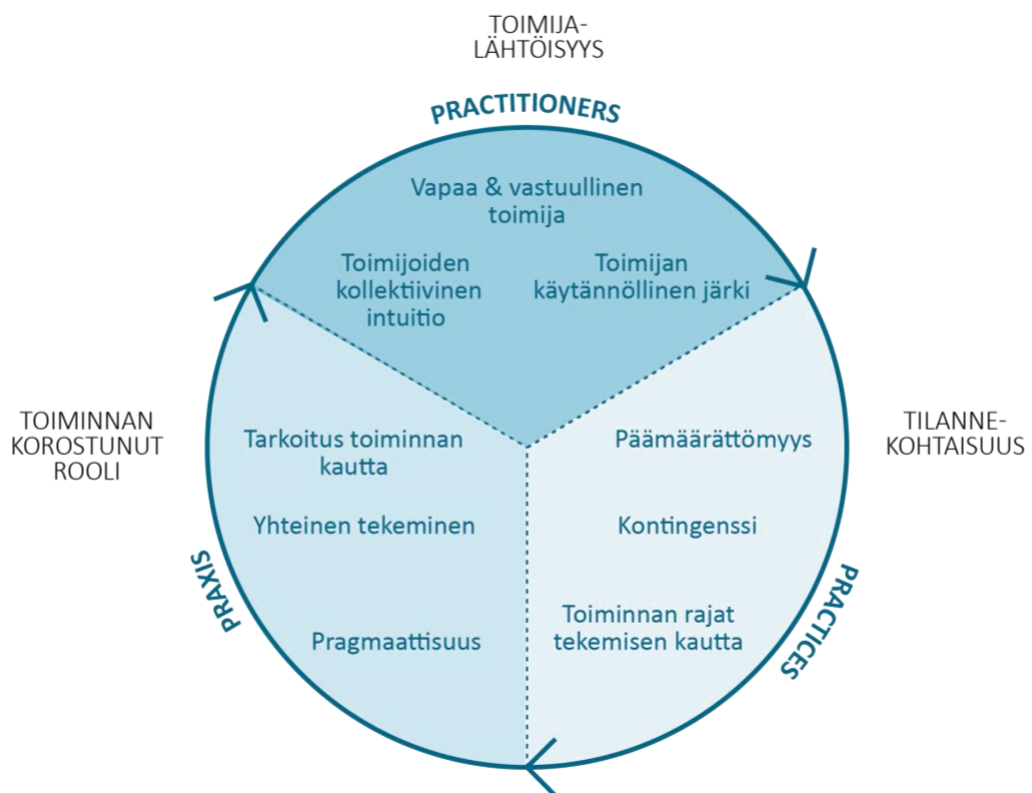
saattavat kääntyä itseään vastaan, kun niihin vedotaan muuttuvassa ympäristössä. Tämä aiheuttaa singulaariselle toimijalle toimintakehyksen, jossa hän joutuu alati kamppailemaan hyvin erilaisten kenttien joukossa: periaatteet, toiminta, oma päättely, ympäristö.

## VI. Johtopäätökset ja kontribuutio: Strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina – toimijavetoinen sateenvarjostrategia

Organisaation strategia dwelling-maailmankuvassa muodostuu sosiaalisena prosessina toimijoiden käytännössä yksin ja yhteisesti tekemistä, tilannekohtaisista päätöksistä ja sen tuloksena tapahtuvasta toiminnasta, mikä johtaa organisaation olemassaolon tarkoituksen välittymiseen niin toimijoille itselleen kuin ympäristölle. Strategia syntyy toimijoiden, käytännön tilanteiden ja toimijoiden prosessissa, ja niin organisaation sisäiset kuin ulkoiset seikat johtavat strategiseen ilmaantumiseen. Toimijoiden käytännöllinen järki määrittää strategisia rajoja niin yksilötasolla kuin kollektiivisessa sosiaalisessa kanssakäymisessä. Prosessimainen luonne tarkoittaa väistämättä, että sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvat asiat liittyvät toinen toisiinsa, ja teemoja on mahdotonta erottaa omiksi entiteeteikseen. Sosiaalisuus on sekä lähtökohta ja edellytys toiminnalle ja sen strategisille rajoille, mutta myös sen tulosta. Sosiaalisuus on siis olennainen osa strategiaa niin organisaation sisäisesti ihmisten välisissä suhteissa kuin ihmisten/organisaation ja ympäristön välisessä suhteessa, mikrotasolla osana arkista toimintaa ja makrotasolla osana yhteiskuntaa, maailmaa ja kulttuurista kontekstia.

Strategian toimijat (*practitioners*) viittaavat Whittingtonin (2006) mukaan henkilöihin, jotka ovat keskeisessä osassa strategian muodostumisessa. Tässä tutkimuksessa käsitteeseen liittyvät olennaiset lähtökohtaoletukset sisältyvät teemaan I: *Toimijalähtöisyys*. Strategian käytännöt (*practices*) viittaavat niihin organisaation käytäntöihin, jotka kytkevät sen ympäröivään maailmaan (Whittington, 2006). Näitä vastaa teemassa II: *Tilannekohtaisuus* esitellyt toiminnan edeltäjät, kuten totutut toimintatavat, yhdistyskokoukset, tapaamiset, pikaviestin- ja sähköpostikeskustelut. Strategian tekeminen ja toiminta (*praxis*) taas on sitä toimintaa, joka käytännössä

toimeenpanee strategiaa (Whittington, 2006). Tämän tutkimuksen kontekstissa nämä ovat teeman III: *Toiminnan korostunut rooli* lähtökohtaoletuksia. Luvussa V *Organisaation strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina* on kuvattu tarkemmin teemojen keskeinen sisältö. Tämän tutkimuksen keskeinen johtopäätös nivoo strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteet yhteen prosessimuotoiseksi toisiinsa kiinnittyneiksi teemoiksi dwelling-maailmankuvassa, jota käsitteellistää alla oleva kuvio.



Kuvio 3 Strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina, temaatittinen kehys

Kaikissa teemoissa nousee vahvasti esille organisaation strateginen *reaktiivisuus*. Reaktiivisuus on tulosta toimijalähtöisestä tekemisestä, tilannekohtaisesta etenemisestä toiminnassa sekä toiminnan ja nykyhetken korostumisesta. Sen sijaan, että strategiaa mietittäisiin proaktiivisesti, tapahtuu strateginen positioituminen reaktiivisuuden kautta: tiettyjen toimijoiden, tiettyjen tilanteiden ja tietyn toiminnan kautta, mikä on aina tavalla tai toisella menneeseen suuntaavaa.





Strateginen ajattelu vaatii ymmärrystä ja kartoitusta tulevasta. Tätä ei ilmennyt yhdelläkään haastateltavalla. Lähimmät viittaukset tällaiseen ajatteluun tulivat nuorimman yhdistyksen haastateltavilta. Toinen heistä tuotti kerronnassaan tiettyjä tulevaisuudenkuvauksia oman visionsa toteuttamisen, tietyn suuremman asian eteenpäinviemisen sekä henkilöresurssien vaihtuvuuden osalta. Toinen taas mainitsi suoraan, että tulevaisuudessa parasta olisi, jos ihmisresurssit ja toimijat määrittelisivät koko strategisen position.

## 6.1 Toimijavetoinen sateenvarjostrategia

Tässä tutkimuksessa käytettyjä organisaatioita ei voi sijoittaa mihinkään Mintzbergin ja Watersin (1985) strategiatyyppiin (ks. Luku 3.2 *Strategian emergenssi*), vaikka on ilmiselvää, että ne ovat voimakkaasti emergenttejä: niissä ei ole selkeitä aikeita koskien päämäärää, mutta silti toiminnassa on kaavamaisuutta, joka johtaa väistämättä strategiseen olemassaoloon. Kaavamaisuutta ilmentää *kuvio 3 Strategian muodostuminen sosiaalisena prosessina, temaattinen kehys*. Mintzbergin ja Watersin (1985) strategiatyypit ovat enemmän tai vähemmän keskusjohtovetoisia. Keskusjohtolla on jonkinlainen aikomus ja tieto halutusta suunnasta, sekä päämäärä tai visio (Mintzberg & Waters, 1985, s. 263). Se, kuinka emergentti strategia on tai ei ole, riippuu siitä, miten paljon ympäristöllä ja toimijoilla on vaikutusvaltaa strategian syntymisessä tai muotoutumisessa.

*Harkitus*ssa strategiassa ympäristön edellytykset tiedetään ennalta, jotta strategia voi edetä halutulla tavalla. Aikeet vastaavat toteutunutta tilaa. *Emergentissä strategiassa* ympäristön ja toimijoiden vaikutus strategiaan taas on suuri, ja keskusjohto antaa tälle tilaa. Niissä, joissa keskusjohto on pienimmillään, kuten *tuputetussa strategiassa*, emergenssiä määrittävä tekijä on ympäristö ja se, kuinka paljon ympäristö määrittää toiminnassa syntyviä kaavamaisuuksia. *Prosessistrategia*, *ideologinen strategia* ja *irallinen strategia* eivät sovellu lainkaan aineistoon, sillä niissä on joko hyvin suunniteltu keskusjohtovetoinen aie tai vaihtoehtoisesti aate, joka johtaa päämäärää.

Lähinnä tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella saatuja löydöksiä ovat *sateenvarjostrategia* ja *konsensushakuinen strategia*.



Sateenvarjostrategiassa keskusjohto määrittää strategian rajat, jonka sisällä tapahtuu emergenssiä toimijoiden ja ympäristön suhteen. Konsensushakuisessa strategiassa toimijat luonnollisesti muotoutuvat saman teeman ympärille ilman keskusjohdon tarvetta. Strategia muodostuu, kun toimijat oppivat toisiltaan ja ympäristön tuottamista erilaisista vasteista tähän, ja toiminta on suuremmassa roolissa kuin aikomukset. Toimijat kuitenkin ohjautuvat väistämättä samaan suuntaan, sillä heillä on tavalla tai toisella käsitys siitä, mihin organisaatio on menossa – joko keskustelun tai toisiltaan oppimisen kautta. (Mintzberg & Waters, 1985, s. 270). Suunnasta tulee hyvin yhdenmukainen, kuten kuva 8 osoittaa (ks. Luku 3.2 *Strategian emergenssi*).

Käytännöllisen järjen tutkiminen empiirisen aineiston perusteella osoittaa, että tutkimuksessa käytetyillä yhdistyksillä näyttää olevan sateenkaaristrategian ominaisuuksia, sillä niissä on laaja rajojen venyttämisen tendenssi, mutta poiketen huomattavasti Mintzbergin ja Watersin (1985) sateenvarjostrategiasta, niiden toiminnan strategiset rajat muodostuvat keskusjohdon sijaan toimijoiden subjektiivisen käytännöllisen järjen kautta. Aikeet eivät ole keskusjohtovetoisia (sateenvarjostrategia), eivätkä jaettuja (konsensushakuinen strategia). Aikeet tämän tutkimuksen kontekstissa ovat käytännöllisen järjen yksittäisessä tilanteessa tekemiä valintoja toiminnasta, joka johtaa päämäärään. Käytännöllinen järki voi tämän tutkimuksen kontekstissa olla muotoutunut yksilöiden oman elämismaailman, kasvatuksen, koulutuksen ja akateemisen taustan kautta, sosiaalisen ja yhteiskunnallisen ympäristön kautta sekä organisaatiossa tapahtuneiden sosiaalisten kanssakäymisten tuloksena. Käytännöllinen järki pääättelee yksittäisissä tilanteissa, millainen toiminta edistää kokonaisuuden hyväksi muodostumista. (EN, 6.1.) Käytännöllinen järki suuntautuu yksittäisiinkin asioihin, jotka opitaan tuntemaan kokemuksen kautta. (EN, 6.8.1142a14–15). Näin ollen toiminta, joka tilanteista seuraa, myös määrittää käytännöllisen järjen kehittymistä edelleen.

Tämä antaa aiheutta uuden teoreettisen käsitteen käyttöönotolle, joka on *toimijavetoinen sateenvarjostrategia*. Se tarkoittaa *dwelling-maailmankuvassa muotoutunutta organisaation strategiaa, jonka olemassaolon lähtökohtana olevan toiminnan strategiset rajat muodostuvat toimijoiden käytännöllisen järjen tuloksena sosiaalisessa ympäristössä tilannekohtaisesti ja joka toiminnassa luo edelleen itseään muuttuvassa ympäristössä*.



Käytännöllinen järki on muuttuvien asioiden kanssa tekemisissä (EN, 6.7), ja se liittyy toimintaan, jossa päämäärä tai tulos ei ole aktiviteeteista erillinen, vaan toteutuu siinä. Käytännöllinen järki on oikeaan osuva rationaalinen toimintavalmius, ja sitä edellyttävät kasvatuksen aikana kiteytyneet luonteen hyveet, joilla ihmisen yleispyrkimys suuntautua oikeaan päämäärään varmistetaan (EN, 6.4–6.5). Tämän ominaisuuden on siis oltava toimijoissa itsessään, jotta hyvin toimintalähtöinen olemassaolo mahdollistuu niin, että päämääränä on ”itsestään” jotain tavoiteltua, vaikka sitä ei olisi artikuloitu. Kun sateenvarjostrategiassa sateenvarjo perustuu johtajien visioon, toimijavetoisessa sateenvarjostrategiassa sateenvarjo perustuu toimijoiden käytännölliseen järkeen ja yhteistoimintaan. Mintzbergin ja Watersin (1985) konsensushakuisessa strategiassa yhteinen piirre tästä aineistosta kummunneeseen strategiatyyppiin on aikomusten puute ja toimintalähtöisyys, mutta konsensushakuisessa strategiassa yliarvioidaan toiminnan suunnan yhdenmukaistuminen. Konsensushakuisessa strategiassa tilanteet ja yhteinen keskustelu tuovat aikeet ikään kuin yhdeksi, ja rajat ovat melko kapeatkin, koska niitä ei ole, vaan suunta on hyvin yhtenäinen. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto ilmentää huomattavan paljon suurempaa strategisten rajojen venymistä.

Toimijat itsenäisinä strategiatoimijoina suuntaavat koko organisaation toimintaa. Aristoteleen mukaan päämäärähakuisessa, rationaalisessa toiminnassa henkilön yksittäisen teon lähtökohta on pohjimmiltaan elämäkäsityksen mukainen suuntautuminen tavoiteltavaan päämäärään itsessään. Järki harkitsee konkreettisesti tilanteessa, minkä tyyppinen toiminta parhaiten edistää siinä päämäärän toteutumista. Harkinta etenee lähtien päämäärästä askel askeleelta, ja harkinta toteaa, mitä täytyy tehdä päämäärän toteutumiseksi. Harkinta päättyy johonkin välittömästi tehtävissä olevaan. Valinta koskee harkinnan tulosta. (EN, 3.2–3.4.) Kun toimijat tekevät päivittäisiä valintojaan, tiedostamatta tai tiedostaen yhdistyksen kontekstiin liittyen, he tulevat automaattisesti valinneeksi tietyn tuloksen. Hyvän ihmisen tieto päämäärästä on käytännöllisen järjen kohteena ja päämäärä on aina lähtökohtana praktiselle päättelylle, joka ohjaa toimintaa (EN, 6.7).

Harkinta yhdistyksen arkisessa toiminnassa voi olla järkipäistä, jopa rationaalista, kuten joissain teemoissa on kuvattu. Valinnan tässä tilanteessa tekee kuitenkin käytännöllinen järki. Valinta on toiminnan lähtökohta, mutta toiminnan saa



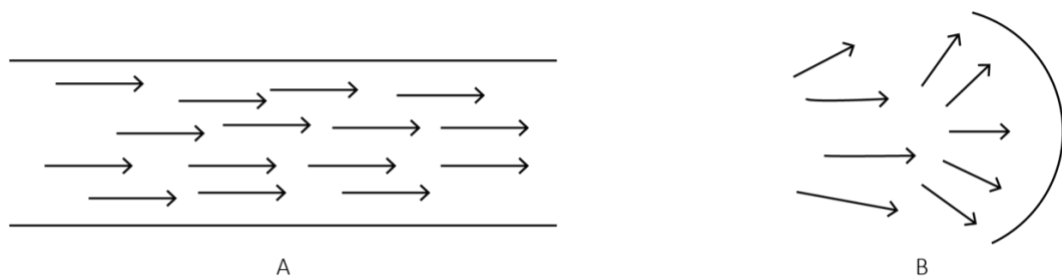
aikaan käytännöllinen järki. Valinta panee liikkeelle toiminnan, eli se on toiminnan syy, muttei päämäärän suhteen. Valintaa ei ole ilman järkeä, ajattelua ja luonteenhyveitä. Ajattelu ei kuitenkaan liikuta mitään itsessään, vaan käytännöllinen järki, joka toimii päämäärän hyväksi. (EN, 6.2.1139a31–37.)

Toimijavetoisessa sateenvarjostrategiassa strategiset aikeet ja toteutunut strategia saavat merkityksiä sen kautta, miten sosiaalinen prosessi muodostuessaan yksilöiden, ympäristön ja organisaation kontekstissa muovaa käsityksiä aikeista ja joka johtaa väistämättä toteutuneeseen asiointilaan. Käytännöllinen järki koskee inhimillisiä asioita, jotka ovat harkinnanalaisia. Kukaan ei kuitenkaan harkitse asioita, jotka eivät voi olla toisin tai joilla ei ole päämäärää eli toiminnan kautta tavoitettavaa hyvää. Harkinta koskee siis vain asioita, joihin on monta ratkaisua tai niillä on joku päämäärä. Käytännöllinen järki liittyy toimintaan. (EN, 6.7.1141b8–21.)

Toimijan käytännöllinen järki ohjaa ja määrittää strategisia rajoja sosiaalisena prosessina toimijoiden kautta seuraavasti: Toimijat ovat vapaita ja vastuullisia asioiden huomaajia, asioita harkitsevia yksilöitä, jotka omilla valinnoillaan ja omalla päättelyllään määrittelevät aiheita, asioita ja toimintaa yhdistyksen kontekstiin (1), jossa yhteisten, selkeiden aikeiden puuttuessa vallitsee päämäärättömyys ja jossa yksittäinen tilannekohtainen tekeminen määrittelee niin lyhyen kuin pidemmän aikavälin toimintaa (2). Toimintaa rajoittavat pragmaattiset fyysiseen elämismaailmaan liittyvät seikat ja yhteinen keskustelu toiminnan järjestämisestä sekä toteutunut toiminta luovat yksilötasoisia käsityksiä siitä, mihin yhdistyksen olemassaolo perustuu (3).

Tällöin toiminta voi saada täysin odottamattomia piirteitä – eikä yhteistä vertikaalista (strategista positioitumista määrittävää) suuntaa ole – on vain horisontaalinen (ajallinen eteneminen yhdistyskentässä) suunta, jossa sateenvarjon rajat alati venyvät toimijoiden käytännöllisen järjen tuloksena. Mintzbergin ja Watersin (1985) strategian emergenssin teoriassa toimijoiden liikkumavara organisaatiosta ja johdosta riippuen voi olla joko pieni tai suuri, ja siihen vaikuttaa se, kuinka paljon ympäristö muokkaa toimintaa ja kuinka paljon toimijoilla on niin sanotusti valtaa mukauttaa toimintaa sen mukaisesti. Tämä johtaa joko enemmän tai vähemmän aikeiden mukaan toteutuneeseen strategiaan. Toimijavetoisessa sateenvarjostrategiassa itse toimijat ovat nämä aikeet – subjektiivisesti ja kollektiivisesti, tiedostamatta tai tiedostaen – mikä johtaa

välttämättä johonkin toteutuneeseen strategiaan. Toiminnan rooli on toimijavetoisessa sateenvarjostrategiassa olennaisen tärkeä, sillä aikeet, niin kollektiiviset kuin yksilötasoiset, perustuvat toimintaan artikuloitujen tavoitteiden sijaan. Harkinta tapahtuu tilannekohtaisesti. Alla näitä kahta, Mintzbergin ja Watersin (1985) sateenvarjostrategiaa sekä toimijavetoista sateenvarjostrategiaa verrataan kuvioiden avulla.



Kuva 11 Sateenvarjostrategia (A, mukaillen Mintzberg & Waters, 1985) ja toimijavetoinen sateenvarjostrategia (B).

Perinteistä sateenvarjostrategiaa voisikin perustellusti kutsua *keskusjohtovetoiseksi sateenvarjostrategiaksi*, jossa toiminnan rajat muodostuvat keskusjohtoon asettamien linjausten mukaan. Emergenssi liittyy ympäristön, toimijoiden ja toiminnan rajojen väliseen keskinäistoimintaan, mutta sen strateginen vaikutus on keskusjohtoon päätettävissä. Rajat toiminnassa ovat ikään kuin staattisia, ja venyvät vain keskusjohtoon linjauksien kautta. *Toimijavetoinen sateenvarjostrategia* taas syntyy toimijoiden yksilöllisesti määrittelemien rajojen mukaan. Strategia muodostuu *en route*, eli matkan varrella. Emergenssi liittyy ympäristön, toimijoiden ja toiminnan rajojen väliseen sosiaaliseen keskinäistoimintaan. Strategiset rajat toiminnassa venyvät toimijoiden kautta, mikä voi olla ympäristön impulsoimaa.

Toimijavetoinen sateenvarjostrategia voi muodostua eri tavoin riippuen siitä, kuinka selkeästi artikuloituja yhteiset aikeet ovat, kuinka paljon mennyt toiminta ohjaa tulevaa tai kuinka paljon toimijoiden oma harkinta vaikuttaa strategiseen suuntaan. Tämän tutkimuksen perusteella tässä tavassa tunnistetaan kaksi tyyppiä: *struktuurallinen muotoutuminen* ja *orgaaninen muotoutuminen*.



*Strukturaalisesti muotoutunut* toimijavetoinen sateenvarjostrategia on eniten yhteisesti artikuloitu tai selkeimmän kollektiivisen aikeen muodostama strategia, jossa menneen toiminnan perusteella käytännössä muodostuneisiin askelmerkkeihin asetetut tavoitteet toiminnalle ottavat huomioon resurssit, tarvittavat ajalliset toimenpiteet ja päämäärän. Kollektiivinen aikomus muodostuu ja välittyy toiminnassa ja johtaa myös yksilöllisten toimijoiden selkeämpään rajanvetoon arkisessa elämässä. Koska toiminta on aikeiden ilmentymä, strategia jalkautetaan toiminnassa mukana olemisella ja toiminnassa viestimisellä eteenpäin. Toiminnassa kuvastuu jonkinlainen organisaation olemassaolon syy ja toiminnan tavoitteet, vaikka niitä ei artikuloitaisikaan selkeästi. Ne pitävät yllä jonkinlaista toiminnallista rakenteellisuutta. Strukturaalisesti muotoutunut strategia on altis ympäristölle ja toimijoille, ja ympäristö vaikuttaa sen muotoutumiseen, mutta strategia on artikuloitu toiminnassa ja toimijoiden rooli on pysyä toiminnan rajojen sisällä. Tälle alueelle sijoittuu tässä tutkimuksessa käytetyistä organisaatioista yksi (2).

*Orgaanisesti muotoutuneessa* toimijavetoisessa sateenvarjostrategiassa käytännöllinen järki, niin kollektiivinen kuin yksilöllinen, on ainoa toimijoiden strateginen ohjaava tekijä. Tämä käytännöllinen järki on muodostunut sen kautta, millaisia sisäisiä karttoja toimijat ovat organisaation toiminnasta muodostaneet, ja niiden perusteena voivat olla yksittäistapaukset. Tulkinnat organisaation toiminnan tarkoituksesta ovat henkilökohtaisia ja voivat olla toisistaan poikkeavia. Tavoitteita tai olemassaolon tarkoitusta ei ole artikuloitu koskaan. Koska päämääriä ei ole artikuloitu, toimijoilla on oikeastaan loputon liikkumavara organisaatiossa, joka yhteiseksi toiminnaksi muotoutuessaan taas muodostaa joka tapauksessa strategista positiota.

Orgaanisessa muotoutumisessa voi olla tunnistettu strateginen päämäärä, mutta sen eteen ei ole minkäänlaisia toiminnan askelmerkkejä. Toiminnan suunta voi olla yhteisesti tunnettu, esimerkiksi toimijoiden keskustelun tai toiminnan kautta, mutta selkeää päämääriä ei ole artikuloitu. Päämäärät on saatettu artikuloida ”rivien välistä”, mutta niiden saavuttamisen keinoja ei olla sivuttu missään yhteisen tekemisen lomassa. Toimijoiden käsitykset päämäärästä voivat olla aivan erilaisia, ja toiminnasta muotoutunut käsitys päämäärästä voi perustua jopa samojen tilanteiden erilaisiin subjektiivisiin tulkintoihin. Rajat toiminnassa venyvät toimijoiden käytännöllisen järjen tuloksena, ja yhteisen suunnan ylläpitäminen voi olla hyvinkin monimuotoinen. Yksilöiden



eli toimijoiden suunta on myös yhdistyksen eli organisaation suunta. Toimijoiden dispositio venyttää toiminnan rajoja, vaikka yhteisestä suunnasta oltaisiinkin keskusteltu. Näin ollen strategian muodostuminen tapahtuu hyvin paljon toimijoiden henkilökohtaisista dispositioista. Tälle alueelle sijoittuu tässä tutkimuksessa käytetyistä organisaatioista kolme, (1), (3) ja (4).

## VII. Diskussio

Tässä tutkimuksessa on käytetty yhteiskuntatieteellisiä yhdistyksiä sen ymmärtämiseksi, miten strategia muodostuu käytäntönä voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa. Yhdistyksillä on samankaltaisia piirteitä päätöksenteossa ja strategian muodostumisessa.

Yhdistykset eivät ole tunnistaneeet tavoitteita tai päämääriä toiminnalleen. Tämä voi herättää kritiikkiä nimenomaan strategia-kontekstissa: building-maailmassa strategia käsitteenä on nimenomaan enemmän tai vähemmän päämäärän ja sen mukaisten askelten tunnistamista. Se, että strategiaa tai strategisia aikomuksia ei juurikaan ole, antaa tutkimukselle kuitenkin juuri hedelmälliset lähtökohdat, sillä tämän myötä on mahdollista tarkastella, miten strategia, jota ei siis sinällään ole, muodostuu *de facto* toiminnassa ja käytännössä – ja asettaa yhdistyksen tiettyyn arvo-, olemassaolo- ja yhdistyskenttäpositioon toimintaympäristössään.

Käytäntöjen tutkimisessa on kuitenkin tunnistettava tiettyjä riskejä. Vallitsevaan tiedon käsitykseen perustuva tutkimus on ongelmallista strategia käytäntönä -tutkimuksessa, koska se saattaa tuottaa vääristynyttä tutkimusmateriaalia. Tässä käsityksessä vain se, mikä voidaan muuttaa kielelliseksi selitykseksi, artikuloiduksi väittämäksi, universaalisesti yleistettäväksi ja tarkkamittaiseksi tiedoksi on oikeaa tietoa. Tutkimukseen haastateltavat saattavat odottamattaan tuntea painetta perustella, selittää tai selventää toimiaan eksplisiittisesti, loogisesti ja yhtenäisesti niin, että tutkija sen ymmärtää. Tämä voi vääristää sitä, mitä he itseasiassa tietävät ja tekevät käytännössä. Lisäksi vallitsevaan tiedon käsitykseen perustuvassa tutkimuksessa on riskinsä sen suhteen, peittääkö tai tuhoaako se juuri sen arvon, miksi tutkimusta ylipäätään tehdään. (Mintzberg, 2004, s. 399.) Tämä tapahtuu siksi, että hiljainen ”tuntuma”, strategiatoimijan intuitiivinen ajatus asioista strategiatilanteessa jää usein huomiotta kokonaan tutkimuksessa.



Vallitsevaan tiedon käsitykseen perustuva konteksti aiheuttaa myös toisenlaisen ongelman. Tutkimusasetelma, jossa keskustellaan asioista ”tutkijalähtöisesti” ja ”tutkijan ymmärtämin termein” laittaa tutkittavat tilanteeseen ja kontekstiin, jotka ovat vieraita käytännöllisistä tarpeista ja tapahtumista. Tutkimushaastateltavat joutuvat käyttämään logiikkaa ja sanastoa, joka on vierasta jokapäiväisille tapahtumille. Se voi johtaa siihen, että he peittävät käytännön ”masterointinsa” lopulta itseltään ja niiltä, jotka kysymyksiä kysyy. (Bourdieu, 2002, s. 19.) Tämä tarkoittaa, että ”käytännöllisesti naiivi” (vallitsevaa tietoteoriaa harjoittava) tutkija ja ”tutkija-naiivi” (tutkijan tapoihin mukautuva) haastateltava strategiatoimija voivat yhdessä tiedostamatta tuottaa liian deliberatiivisen ja rationaalisen selostuksen siitä, mitä on tapahtunut perustuen heidän retrospektiiviseen järkeilyynsä. (Weick, 2001.) Tilanne on paljon vähemmän hankala, jos strategiatoimijat ilmaisevat näkemyksensä ”omaelämänkerrallisilla” kuvauksilla, koska tällöin heitä ei sido akateemiset protokollat (Chia & Rasche, 2010, s. 4).

Tässä tutkimuksessa harjoitettu aineistonkeruu ja analyysi on tehty pyrkien välttämään tilannetta, jossa strategisoinnin tilanteet olisi konstruoitu yhdessä haastattelutilanteessa sanoittamalla ne valmiiksi. Siitä syystä haastattelukysymykset on muotoiltu niin, että haastateltava ei voi vastata niihin konstruoiden tutkimusta jo valmiiksi, tai tehden johtopäätöksiä tutkijan puolesta. Tästä syystä aineistonkeruu perustui kysymyksiin, jotka hahmottavat strategisoinnin tilanteita niin, että haastateltavan tarvitsi vain kertoa oma näkemyksensä tilanteiden kulusta tai ajattelustaan ilman ”valmiiksi pureskelemistä”. Tutkijan tehtävä on muodostaa tulkinta ja näkemys haastatteluista itse, ja tästä syystä tässä tutkimuksessa käytettiin kaksitasoista analyysimenetelmää. Yksitasoinen teema-analyysi olisi tarkoittanut merkityksenantoa niille yksittäisille asioille, jotka tutkittavat itse verbalisoivat tutkimusaineistossa. Kaksitasoinen analyysi mikrokerronnan tasolla antoi mahdollisuuden tutkia niitä tiedostamattomia tai puolitetietoisia asioita, jotka tulevat esille vain haastateltavan kerronnan kielen tarkemmassa analysoimisessa.

Tutkimus on tavoitellut niin sanottua moninäkökulmaista tutkimusaineistoa ja analyysia juuri siksi, koska tutkimuksen kohde on strategian muotoutuminen käytännössä sekä käytännöllinen järki. Ideaali tutkimustilanne olisi tutkittavan,





strategiatoimijan, mukana kulkeminen ja hänen ”päänsä sisälle” pääseminen. Tämä ei kuitenkaan liene nykYTEknologialla mahdollista, joten menetelmä on valittu parhaan käsityksen mukaan. Tutkimustehtävän kannalta erityisen onnistuneeksi tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan laskea subjektiivinen kokemustieto haastateltavilta, joka antoi arvokasta tietoa käytännöllisestä järjestä ja sen merkityksestä strategiassa. Niin ikään strategian muodostumisen sosiaalinen luonne kävi ilmi valintoja koskevien haastattelukysymyksien ansiosta. Jo haastatteluvaiheessa oli huomattavissa, että esimerkiksi valintojen tekemisen kysymys koettiin haastateltavien parissa verrattain haasteelliseksi. Kuten Aristoteleskin toteaa, valinnat ovat harkintaan perustuvia haluja, ja harkinnan jälkeisen teon liikkeellepanijoita (EN, 3.2–3.4). Valintojen kohteena ovat keinot, ei itse päämäärä (EN, 3.3.1112b12). Kun haastateltavat joutuivat kuvaamaan valintatilanteitaan, he tulivat automaattisesti kuvailleeksi niitä päämääriä, jotka heitä tietoisesti tai usein tiedostamatta, ohjasivat.

Toinen tutkimustehtävän onnistumisen kannalta merkittävä haastattelukysymys oli toiminnan rajoihin liittyvä. Kysyttäessä, millaisia rajoja haastateltavat kykenivät nimeämään yhdistyksen tekemisessä tai olemisessa, oli vastaus systemaattisesti vaikea tuottaa. Vastauksen sisällöt niin ikään koskivat lähinnä sitä, että haastateltavan oli vaikeaa tunnistaa ”mitään rajoja” (3A, 3B, 4A) tai he eivät osanneet nimetä ”mitään, mitä ei voitaisi tehdä” (1B). Tämä antoi selkeää indikaatiota siitä, että lopulta strategiset rajat ovat ikään kuin alati muuttuvat tai ainakin jollain lailla näkymättömät, identifioimattomat.

On kuitenkin myös todettava, että tässä aineistossa käytetyt haastateltavat ovat tutkijoita itse, ja tästä syystä tutkimusaineisto itsessään oli hyvin rikasta ja tutkittavien kerronta ja ajattelu itsessään monipuolista ja itsereflektioivaa. Tästä syystä aineisto on erittäin laadukasta. Näin ollen siitä ei voida suoraan tehdä tiettyjä yleistyksiä, sillä tässä tutkimuksessa käytettyjen organisaatioiden tieteellisen taustan ja luonteen vuoksi on oletettavaa, että haastateltavat ovat vastanneet verrattain laajasta näkökulmasta. Jos kyseessä olisi esimerkiksi jokin toisenlainen organisaatio tai yhdistys, kerronta voisi noudattaa hyvinkin erilaista tapaa ja aineisto voisi jäädä paljon suppeammaksi. Toisaalta tämä asetelma antoi tutkimustehtävän kannalta relevanttia materiaalia. Koska haastateltavat olivat hyvin itsereflektiivisiä, saattoivat he osata



sanoittaa asioita, joita ei vastaavassa tilanteessa oleva henkilö erilaisella taustalla olisi välttämättä osannut tehdä, vaikka tilanteet itsessään noudattelisivatkin samantyyppistä kehystä. Tästä syystä on tutkimukselle myös eduksi, että haastateltavat olivat itsekin tutkijoita.

Tämä tutkimus on tehty tietyssä kulttuurisessa kontekstissa. Elämme länsimaisessa yhteiskunnassa, ja tämä asetelma vaikuttaa luonnollisesti myös koko tutkimukseen. Koko tämä tutkimus itsessään on sosiaalisesti konstruoitunut ja tutkijan oman kokemusmaailman tulosta. Tutkijan kasvatus, elämäntapahtumat, elämäkokemus, toisto, kasvatus ja kulttuuri ovat johtaneet vaikkapa siihen, millainen hän on haastattelijana. Niin ikään tutkimushaastateltavien ajattelun taustalla ovat tietyt sosiaaliset konstruktiot, joihin he kysymyksiä peilaavat, ja siten antavat omia subjektiivisia merkityksiä asiantiloille. Johtopäätösten osalta kerronnallisessa tutkimuksessa on huomattava, että tekstien yhdistely ja tulkitseminen johtaa siihen, että tutkimusteksti on lopullisessa muodossaan tutkijan konstruktio ja siis fiktiivinen ja kulttuurissa tarjoutuvat tarinamallit ohjaavat tulkitsemista (Hänninen, 2010, s. 151). Lisäksi modernistisessä tiedonjärjestyksessä kertomusten luotettavuuteen vaikuttaa se, missä määrin väitteet tarinoissa vastaavat asiaintilaa todellisuudessa. Kun todellisuus nähdään kertomusten välillä tuotetuksi, sitä on vaikea hahmottaa. (Aaltola & Valli, 2010, s. 153.) Tämä täytyy huomioida ja hyväksyä tutkimuksen johtopäätösten yleistettävyyden kontekstissa. Tämänkin tutkimuksen aikajännettä, arvottamistapoja tai syyselityksiä muuttamalla voi samasta tapahtumakulusta syntyä monenlaisia tarinallisia tulkintoja (Aaltola & Valli, 2010, s. 163).

Ei pelkästään strategiatutkimus yleisesti tai strategia käytäntönä -viitekehys rajoitu länsimaiseen postmoderniin maailmanjärjestykseen, vaan myös koko tutkimusongelma, tutkimusaineiston rajausta ja johtopäätökset, jotka ovat vahvasti tutkijan oman sosio-kulttuurisen aseman kautta tietynlaisia ja tietystä näkökulmasta tuotettuja. Tämä kuitenkin lienee tutkimuksenteon yleinen lähtökohta ja problematiikka, ja tämä tutkimus ei ole mikään poikkeus. Subjektiiviset ennakkokehykset ja tulkinta laadullisessa tutkimuksessa vaikuttavat väistämättä tutkimuksen paradigmaattisuuteen. Lopulta oikeastaan kaikki strategia käytäntönä -tutkimus on myös enemmän tai vähemmän tutkimuksen kohteensa vanki: käytäntö tulee aina olemaan mallinnuksien ja



teoretisointien ulkopuolella. Kuten kaikki tutkimus, voimme vain yrittää ymmärtää maailmaa kuten sen tunnemme.

## VIII. Aiheita jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten strategisointi tapahtuu käytännössä ja muodostuu sosiaalisena prosessina organisaatiossa toimijoiden, käytännön tilanteiden ja toiminnan tuloksena. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, mitä tapahtuu *a posteriori* – miten nämä yhteiseen pöytään tuodut ja sosiaalisena prosessina muodostuneet linjaukset vaikuttavat *de facto* strategiseen positioitumiseen yhdistyskentällä ajan myötä tai vastaavissa organisaatioissa. Tämä veisi tutkimusta yhä enemmän suuntaan, jossa dwelling-maailmankuva, ”katutasen tapahtumat”, yhdistyvät building-maailmankuvaan, tarkkailijaan pilvenpiirtäjän katolla – ja miten kartta lopulta muodostuu. Laaja ja kronologisesti kunnianhimoinen tutkimus voisi antaa tärkeää teoreettista kontribuutiota strategia käytäntönä -tutkimukselle.

Koska käytäntöjen tutkimisessa täytyy ymmärtää alan tuomat rajoitukset toimintaan (Golsorkhi ym., 2015, s. 3), tulisi lisäksi hedelmällisiä toimialoja tai työyhteisöjä tutkia erikseen omina entiteetteinään. Tieteellisen yhdistyksen toimintaympäristö tuskin on samanlainen kuin vaikkapa startup-yrityksen. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden ja palveluyritysten tai näihin liittyvien toimijoiden tutkimus voisi tarjota uusia näkökulmia strategia käytäntönä -tutkimukselle dwelling-maailmankuvassa. Työn muutoksen kulttuuri, jossa yhä enemmän siirrytään jälkiteolliseen, palvelutuotantoon perustuvaan markkinatalouteen ja yhteiskuntaan, merkitsee ihmisen tutkimuksen yhä tärkeämpää roolia organisaatio- ja strategiatutkimuksessa. Käytännöllisen järjen tutkimus osana tutkimusfokusta saattaisi antaa tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnan motiiveista ja näin sillä voisi olla vaikutuksia esimerkiksi johtamisen, organisaatiokulttuurin ja viestinnän tutkimukselle.

Organisaatiokulttuurin tutkimisessa strategia käytäntönä -tutkimus voisi kontribuoida esimerkiksi arvojen tutkimisessa. Arvojen käytännön näkökulma painottaa, että yrityksen todelliset arvot määräytyvät käytännössä. Sepahin (2017) ei-tutkimuskirjallisessa, epämuodollisessa verkkoartikkelissa argumentoidaan, että organisaation arvot ovat sisältöjen sijaan sitä, mitä organisaatio tekee käytännössä: keitä



se palkitsee, keitä se irtisanoo ja keitä se palkkaa. Käytännöllisen järjen ja menneen, nykyisen ja reaktiivisen toiminnan tutkimus voisi antaa arvokasta näkökulmaa arvojen tutkimukseen.

Niin ikään strategisen viestinnän tutkimuksessa sosiaalisen prosessin huomioiminen ja strategia käytäntönä -näkökulma olisi tarpeen, sillä kuten Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder (2018, 499) huomauttavat, strategian muodostuminen tulisi nähdä viestinnällisenä toimenä, joka antaa toiminnalle merkityksiä ja tarkoituksen. Näin ollen toimijavetoisessa ja toimintaan kiinnittyneessä organisaatiossa olisi hedelmällistä tutkia strukturaalisesti ja orgaanisesti muotoutuvia toimijavetoisia sateenvarjostrategioita myös viestinnällisinä strategisoinnin tilanteina – sillä strateginen viestintä on olennainen osa organisaation strategiaa (Macnamara & Gregory, 2018, s. 470). Käytännöllisen järjen tutkimuksesta voisi olla hyötyä esimerkiksi strategiaviestinnän kontekstissa, jossa se voisi antaa keinovalikoimaa strategiaviestinnän onnistumiseen ja strategian jalkauttamiseen.

Myös bifurkaatioteoria ja mahdollisuuksien avaruus voisivat antaa käytännöllisen järjen tutkimukselle hedelmällisen maaperän (esim. Jalonen, 2007, s. 165; Aula, 1999, s. 138; Prigogine & Stengers, 1984, s. 170). Luovuus ja systeemiteoriat yhdistettynä sosiaalisen teorian avainalueille paneutuvaan tutkimukseen voisivat antaa uusia avauksia myös strategia käytäntönä -tutkimukseen. Organisaation kontekstissa strategia käytäntönä dwelling-maailmankuvassa voisi antaa uutta perspektiiviä myös esimerkiksi Pekka Aulan organisaation kaaosteoriaan (1999), jossa organisaatio on järjestyksen ja kaaoksen välillä tasapainoileva kaoottinen, eli tehoton ja epäjärjestyksen mukainen, järjestelmä. Käytännöllisen järjen merkitys ja arkiset mikrostrategisoinnin tilanteet voisivat auttaa ymmärtämään tasapainoa, jossa organisaation tulee Aulan mukaan olla kaaoksen partaalla eli välimaastossa jähmettyneen ja kaaoksen välissä. (Aula, 1999, s. 23; 58–62; 125.)



## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS Kustannus.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Burton-Taylor, S. (2007). 'Inter-team Coordination Activities as a Source of Customer Satisfaction', *Human Relations*, 60/1: s. 59–98.
- Aristoteles. (1998.) Runousoppi. Suom. Pentti Saarikoski. Helsinki: Otava.
- Aristoteles. Nikomakhoksen etiikka. *Ethica Nicomachea*, josta käytetään tutkimuksessa lyhennettä *EN*.
- Aula, P. (1999). Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-kirjat.
- Aula, P. (2008). Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa: Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy, s. 11–25.
- Aula, P. & Hakala, S. (toim.) (2000). Kolmet kasvot: näkökulmia organisaatioviestintään. Loki-kirjat.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). 'Organizational Restructuring and Middle Managers Sensemaking', *Academy of Management Journal*, 47/4: s. 523–549.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). 'From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking', *Organization Studies*, 26/11: s. 1573–1601.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (2002). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourgeois, L. J. (1980). 'Strategy and environment: A conceptual integration'. *Academy of Management Review* 5/1: s. 25–39.
- Bozkurt, ÖC. & Kalkan, A. (2013). Strategic Focus in Turkish SMEs: Emergent or Deliberate Strategies? 2013. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 99, s. 929–937.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.



Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies* Vol 27, Issue 5, s. 635–655. SAGE Publications. Julkaistu ensi kerran 1. toukokuuta 2006, <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>.

Chia, R. & Rasche, A. (2010). Epistemological Alternatives for Research Strategy as Practice: Building and Dwelling Worldviews. Teoksessa: Golsorkhi, D., Seidl, D., Rouleau, L. & Vaara, E. (toim.) *The Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge/UK: Cambridge University Press, s. 34–46.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (3. painos). Thousand Oaks, CA: Sage.

Daigle, P. & Rouleau, L. (2010). 'Strategic plans in arts organizations: a compromising tool between artistic and managerial values', *International Journal of Arts Management*, 12/3: s. 13–30.

De Certeau, M. (1984). *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.

Denis, J.-L., Dompierre, G., Langley, A. & Rouleau, L. (2011). 'Escalating indecision: between reification and strategic ambiguity', *Organization Science*, 22/1: s. 225–244.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Fairclough, N. (2003). *Analyzing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.

Feldman, M. S. & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), s. 1240–1253.

Fenton, C. & Langley, A. (2011) *Strategy as Practice and the Narrative Turn*. *Organisation Studies* 32(9) s. 1171–1196. SAGE.

Fiske, J. (1992). *Merkkien kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen*. Tampere: Vastapaino.

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish. The birth of the prison*. London: Penguin Books.

Gergen, K. (1999a). *An invitation to social construction*. London: Sage.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2015). What is Strategy-as-Practice. Teoksessa: *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 2. painos. Cambridge University Press: Cambridge.



- Guba, E. & Lincoln, Y. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. *The SAGE handbook of qualitative research*. 3. painos. London: Sage, s. 191–216.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1980). *Teemahaastattelu*. Tampere: Gaudeamus.
- Hirvilahti, L., Kalliokoski, J., Nikanne, U. & Onikki, T. (2002). *Metafora: ikkuna kieleen, mieleen ja kulttuuriin*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hänninen, V. (2010). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: PS Kustannus.
- Ingold, T. (2000). *The Perception of the Environment*. London, New York: Routledge.
- Jalonen, H. (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta päätöksenteon valmistelutyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693.
- Jarzabkowski, P. (2003). 'Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change', *Journal of Management Studies*, 40/1: s. 23–55.
- Jarzabkowski, P. (2004). 'Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practice-in-Use'. *Organization Studies* 25(4), 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P. & Balogun, J. (2009). 'The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning', *Journal of Management Studies*, 46/8: s. 1255–1288.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008). 'The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy', *Organization Studies*, 29/11: s. 1391–1426.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest editor's introduction. Micro-strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), s. 3–22.
- Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Karvonen, E. (1991). Representaation politiikka ja sukupuolen tuotanto. *Sosiologia* 28 (1), s. 25–32.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.



Kielitoimiston sanakirjan [www-opas](http://www-opas), [www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot](http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot), viitattu 10/2018–3/2019. Kielitoimiston sanakirja on Kotimaisten kielten keskuksessa laadittu suomen kielen sanakirja, jonka tarkoituksena on kuvata suomen nykyisen yleiskielen keskeiset sanavarat.

King, B. (2008). 'Strategizing at Leading Venture Capital Firms: Of Planning, Opportunism and Deliberate Emergence', *Long Range Planning*, 41/3: s. 345–366.

Kiviniemi, H. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*.

Kohler Riessman, C. (2002). Analysis of personal narratives. Teoksessa: Gubrium & Holstein (toim.) (2002a), s. 695–710.

Kohler Riessman, C. (2004). Narrative analysis. *SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Kornberger, M. and Clegg, S. (2011). 'Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030', *Strategic Organization*, 9/2: s. 136–162.

Koukkunen, K. (1990). *Nykysuomen sanakirja: [8], Vierassanojen etymologinen sanakirja*. WSOY.

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: WsoyPro.

Lainema, M., Lahdenpää M. & Puolakka, P. (2001). *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Porvoo: WSOY.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Applied Social Research Methods: Narrative research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.  
doi:10.4135/9781412985253.

Lindblom, C. (1959). 'The Science of Muddling Through', *Public Administration Review*, 19: s. 79–88.

Macnamara, J. & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), s. 469–486. doi:10.1080/1553118X.2018.1450255.

Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2003). 'Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing', *Journal of Management Studies*, 40/1: s. 109–139.

Mariotto, F. L. (2003). *Mobilizing Emergent Strategies*.





Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management science*, 24 (9), s. 934–948.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. San Fransisco: Berret Koehler.

Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, No. 2 (Jun., 1985), s. 160–197.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, s. 257–272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Niiniluoto, I. (1984). *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Keuruu: Otava.

Niiniluoto, I. (1990). *Maaailma, minä ja kulttuuri*. Keuruu: Otava.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2007). 'Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (Phronesis)', *Industrial and Corporate Change*, 16/3: s. 1–24.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28, s. 1435–1448.

Paroutis, S. & Pettigrew, A. (2007). 'Strategizing in the Multi-Business Firm: Strategy Teams at Multiple Levels and Over Time', *Human Relations*, 60/1: s. 99–135.

Polkinghorne, D. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *Teoksessa: Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) Life history and narrative*. London: Falmer, s. 5–23.

Porter, M. E. (1996). What is strategy, *Harvard Business Review*, s. 61–78.

Prigogine, I. & Stengers, I. (2004). *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. Toronto: Bantam Books.

Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3): s. 303–318.

Ranki, S. (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Helsinki: Opus Liberum.

Reckwitz, A. (2002). 'Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing'. *European Journal of Social Theory* 5/2: 243–263.



Regner, Patrick. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies* 40:1.

Rouleau, L. (2005). 'Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day', *Journal of Management Studies*, 42/7: s. 1414–1441.

Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). 'Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence'. *Journal of Management Studies*, 48/5: s. 953–983.

Schendel, D. & Hofer, C. (1979). Introduction. In D. Schendel & C. Hofer (toim.), *Strategic management* (s. 1–22). Boston, MA: Little, Brown.

Sepah, C. (2017). Your Company Culture is Who You Hire, Fire, and Promote. Verkkoartikkeli osoitteessa <https://medium.com/s/company-culture/your-companys-culture-is-who-you-hire-fire-and-promote-c69f84902983>, viitattu 27.4.2019.

Sparkes, A. & Smith, B. (2008). Narrative constructionist inquiry. Teoksessa: J. Holstein & J. Gubrium (toim.) *Handbook of constructionist research*. New York: Guilford Press.

Suominen, K. (2011). Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa: Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOYpro Oy.

Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. (Ensimmäinen laitos 1911.) New York: Harper & Row.

Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy as Practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*.

Vaara, E., Kleymann, B. & Seristö, H. (2004). 'Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances', *Journal of Management Studies*, 41/1: s. 1–35.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. Lontoo: Sage.

Wetherell, J. & Potter, M. (1988). Discourse analysis and the identification of interpretative repertoires. Teoksessa: Antaki, C. (toim.) *Analysing everyday explanation*. London: SAGE, s. 168–183.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29(5), s. 31–735.



Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice. *Strategic Organization* 2003(1), s. 117–125.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5): s. 613–634.

Whittington, R. & Cailluet, L. (2008). The Crafts of Strategy. Special Issue. Introduction by the Guest Editors. *Long Range Planning* 41(3), s. 241–247.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice, *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, s. 487–505, DOI: 10.1080/1553118X.2018.1493485

Åberg, L. (1997) Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä.



## Liite 1: Haastattelurunko

### Keskeiset teemat, jotka käytävä läpi:

- Reagointi – mihin reagoidaan ja kuka reagoi
- Yhteinen näkemys – yhdistyksen olemassaolon tarkoitus, tulevaisuus, onko näkemys yhteinen vai subjektiivinen vai subjektiivisesti yhteinen (miten haastateltava kokee, että näkemys jaetaan)
- Valinnat – yhteiset ja yksilölliset, pienet ja suuret
- Muutokset, keskustelu – muutokset toimintaympäristössä tai toimijan omassa ajattelussa, keskustelu yhdistyksessä
- Miten toiminnan rajat muodostuvat?

### Perustiedot:

- Nimi / ikä / paikkakunta
- Mikä on asemasi yhdistyksessä?
- Miten kuvailisit tehtäviäsi?
- Historia toiminnassa

### Yhdistyksen toiminta:

Miksi yhdistyksenne on olemassa?

- Miten tulit tietoiseksi tästä?
- Miten tällaisiin tavoitteisiin on päädytty?
- Onko niistä puhuttu ääneen?
- Näkykö nämä arkisissa toiminnoissa, johon sinä tai joku muu yhdistyksestä osallistuu?

Millaisiin asioihin yhdistyksenne ei halua assosioitua – juuri oman näkemyksesi mukaan?

### Käytännöt:

Mikä on roolisi yhdistyksessä?

- Mitä kaikkea teet tai mitä et tee?

Kuinka paljon eri ihmisiä osallistuu yhdistyksen arkisiin toimintoihin eniten?

- Millä rooleilla?
- Millaisiin asioihin osallistuvat?

Miten viestitte ja vuorovaikutatte keskenänne?

- Mistä teemoista?
- Miten teemat määräytyvät?

Millaisia ominaisuuksia työsi vaatii sinulta?

Millaisia ominaisuuksia työsi vaatii muilta, joiden kanssa olet arkisesti tekemisissä?



Miten teet arkisessa työssäsi valintoja koskien yhdistyksen toiminnan suuntaviivoja?

### Muutokset toimintaympäristössä

Millä tavalla yhdistyksessänne reagoidaan muutoksiin toimintaympäristössä? (Yhteiskunnalliset tapahtumat, muut yhdistykset, media ym.)

- Millä tavalla toiminnan suuntaviivoista keskustellaan tällaisissa tilanteissa?
- Millaisia ajatusrakenteita käytte tällöin läpi? Miten päädytte tiettyyn toimintaan?
- Millä tavalla koet *yhteisen toiminnan* näissä tilanteissa johtavan yhdistyksen tavoitteiden toteutumiseen?

Millä tavalla sinä reagoit muutoksiin toimintaympäristössä?

- Millä tavalla viestit toisille yhdistyksessä tällaisissa tilanteissa?
- Millaisia ajatusrakenteita käyt tällöin läpi? Miten päädyt tiettyyn toimintaan?
- Millä tavalla koet *oman toimintasi* näissä tilanteissa johtavan yhdistyksen tavoitteiden toteutumiseen?

### Strategia:

Mihin teidän yhdistys on menossa? Millaisia tavoitteita sillä on?

- Kuinka paljon koet vaikuttavasi omalla toiminnallasi yhdistyksen toivottuun suuntaan?
- Entä miten koet muiden toiminnan vaikuttavan yhdistyksen toivottuun suuntaan?
- Kuinka paljon te suunnittelette toimintaanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja omasta näkökulmastasi?
- Koetko, että nykyiset toimintatavat johtavat haluttuun tulokseen?

Muuttuvatko toiminnan suuntaviivat, ihmisten roolit tai käytännöt teillä sen mukaan, mitä

- ympäröivässä maailmassa tapahtuu
- arjessa tapahtuu jonkun teistä toimesta?

Miten määrittelet termin strategia?

Millainen strategia yhdistyksellänne on?

Koetko olevasi osa strategian toteutusta?

Koetko muiden yhdistyksessänne olevan osa strategian toteutusta?

### Viestinnän rooli

Millainen rooli teidän yhdistyksellä on viestinnällä? Viestinnän sisällöt ja julkaisut

- Vastaako viestintä sitä, mihin haluatte olla menossa? Jos ei niin miksi ja mitä pitäisi tehdä?

Millaiseksi koet teidän keskinäisen viestintänne?



## Liite 2: Litteraatiomerkit

,	luonnollinen tauko puheessa
--	alle 3 sekunnin tauko puheessa
---	yli 3 sekunnin tauko puheessa
<b>lihavointi</b>	haastatelta korostaa äänenpainollaan sanottua
(--)	sana tai osuuksia puheesta poistettu anonymiteetin varmistamiseksi
[teksti]	tutkijan täydennys sanan merkityksestä
...	lainaus perustellusti erotettu kontekstistaan
(teksti)	haastateltavan reaktio aukikirjoitettuna
*	Haastateltavan puheesta nauhalla ei saa selvää, yksittäinen sana
[--]	puheosuus, jota on perustellusti jätetty pois lainauksesta
<u>alleviivaus</u>	kielellisten keinojen arvioinnissa erityisesti huomionarvoinen kohta tekstissä